

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Elizabeth Truve

**JUHI INDIVIDUAALSETEST ERIPÄRADEST TULENEV
EESTVEDAMINE ETTEVÕTTE SOUTHWESTERN
ADVANTAGE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent, teadur Anne Reino

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Elizabeth Truve

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. EESTVEDAMISE JA ISIKSUSEOMADUSTE TEOREETILINE KÄSITLUS.....	8
1.1. Eestvedamise teoreetiline käsitus.....	8
1.2. Eestvedamise ja isiksuseomadustega seonduvate mõistete käsitus ja selle mõju juhendatavate sooritusele	12
2. ETTEVÖTTE SOUTHWESTERN ADVANTAGE EMPIIRILINE UURING, ANDMED	24
2.1. Valim ja metoodika	24
2.2. Tulemuste analüüs.....	30
KOKKUVÕTE.....	44
VIIDATUD ALLIKAD	47
LISAD	51
Lisa 1. Intervjuu kava ettevõtte Southwestern Advantage juhtidele	51
Lisa 2. Intervjuu kava Southwestern Advantage töötajatele	53
Lisa 3. Teoreetilise ja empiirilise osa kokkuvõte	55
SUMMARY	57

SISSEJUHATUS

Üha kasvavates organisatsioonides ja nii suur- kui ka väikeettevõtetes on vajadus kompetentsete juhtide järele. Inimestega töötamine nõuab järjest rohkem ning paremaid oskusi. Töötajaid tuleb osata motiveerida, kuna see, kas meeskonnad toimivad ja on edukate tulemustega, sõltub tihti juhi kompetentsusest. Juhi eneseteadlik käitumine ja oma tugevuste ning nõrkuste tundmine võimaldab tal meeskonnasiseste probleemidega hakkama saada ning seeläbi ka paremate tulemusteni jõuda. Seega ei ole juhtimiskompetents oluline mitte ainult juhtidele, vaid ettevõtetele ja organisatsioonidele tervikuna.

Teatud olukordades on inimestega töötamine raskendatud ning tuleb välja mõelda meetodeid grupi paremaks toimimiseks ja motiveerimiseks. See tähendab, et tuleb arvestada ka iga grupiliikme isiksuseomadustega. Inimesed on erineva kultuurilise tausta, elukogemuste ning päritoluga, mistõttu on igal inimesel oma arusaam efektiivsest eestvedamisest. Eestvedamine on osa juhtimisest ehk tegevus, mis on seotud liidri ja järgija omavahelise mõjutamisega ühiste eesmärkide täitmiseks (Türk 2005: 382). Tegemist on keeruka protsessiga, kus on mitu erinevat muutujat. Üheks teguriks on isiksuseomadused: ühiskonnas on erinevaid inimesi ning iga inimest motiveerivad erinevad aspektid. Isiksuseomaduste kohta on teada, et need jäävad muutumatuks kogu nooruki- ja täiskasvanuea vältel. Inimene ja tema inimtüüp on aga omakorda teatud isiksuseomaduste kombinatsioon (Sarbescu, Boncu 2018: 81). Antud bakalaureusetöö keskendub eelkõige inimtüüpidele ja nende vaheliste seoste loomisele eestvedamissituatsioonides.

Autor on käinud 2017. ja 2018. aasta suvel USA tudengiorganisatsiooniga Southwestern Advantage suviti raamatuid müümas. Teisel müügiaastal sai bakalaureusetöö autor võimaluse olla ka mentori ja juhi rollis. Kuna inimestega töötamine ja mentorlus osutus oodatust keerulisemaks ning tõi välja uusi probleemkohti, tekkis autoril suur huvi selle vastu, kuidas erinevate inimestega töötada ning kuidas juhi isiksuseomadustest

tulenevalt saaks töötajatele paremini nõu anda ja neid motiveerida. Sarnane eesmärk on Eesti ühiskonnas ka paljudel teistel juhtidel, kes soovivad arendada oma organisatsioonis töötavate inimeste juhtimise kompetentsust ning selle abil parandada ettevõtte müügitulemusi ja suurendada kasumit. Seetõttu ongi oluline antud teemat täpsemalt uurida.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada, kuidas mõjutavad erinevate isiksuseomadustega juhtide eestvedamisstiilid juhendatavate tööalast tegevust. Bakalaureusetöö tulemuste abil on võimalik suurendada erinevat inimtüüpi juhtide teadlikkust nende eestvedamisstiilidest ning võimaldada juhtidel oma tööd paremini teha. Kui juhid on oma käitumisest eneseteadlikud, võimaldab see neil põhjendada ja paremini mõista oma eestvedamisstiili, selle tugevuste ja nõrkuste põhjuseid. Sellest tulenevalt saavad juhid tegevusi vastavalt oma kompetentsile paremini planeerida. See tähendab, et juht on tulevikus võimeline teadlikumalt rakendama oma tugevusi ning delegeerima nõrkusi. Samuti aitavad bakalaureusetöö tulemused nii autorit kui ka kõiki teisi eestvedamisoskusi arendada soovivaid inimesi olla tulevikus parem juht. Siia alla võivad kuuluda väikeettevõtjad, mikro- ja makroettevõtete juhid, psühholoogid ja kõikide teiste valdkondade töötajad, kelle töö hõlmab inimeste juhtimist. Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

- selgitada DISCi mudeli põhjal erinevaid isiksuseomadusi,
- anda ülevaade erinevaid isiksuseomadusi esindavate juhtide eestvedamisstiilidest ja luua sarnasusi samasuguse DISCi profiiliga juhtide käitumise vahel,
- analüüsida, milline on juhtide enda nägemus oma eestvedamisstiilist ja kuivõrd see erineb tema juhendatavate arvamusest,
- analüüsida, milline on juhi isiksuseomadustest ja käitumisest tuleneva eestvedamisstiili mõju juhendatava müügitulemusele.

Eesmärgi saavutamiseks viis bakalaureusetöö autor läbi 19 intervjuud USAs asuva otsemüügifirma Southwestern Advantage müügijuhtide ja töötajatega. Intervjueeriti 11 juhti ja 8 juhendatavat. Organisatsiooni treeningperiood ja konkreetse juhi tiimiga töötamine toimub küll terve aasta, kuid põhitegevus on hooajaline (suvekuud) ning

toimub osaliselt teises kultuurilises keskkonnas (USAs). Need aspektid võivad järelduste tegemisel lõpptulemust mõjutada.

Tuginedes oma kogemusele, mõistis bakalaureusetöö autor erinevate tudengitega töötades, et kõiki inimtüüpe ei saa juhendada ühtemoodi, vaid igale inimesele tuleb läheneda erinevalt. Olles ise varem inimtüüpe kirjeldava mudeli, DISCi testi teinud, võttiski autor just selle isiksusetesti lähtepunktiks, et inimtüüpe selle põhjal grupeerida, vaadelda ja analüüsida. DISCi mudelit rakendab igal aastal üle miljoni inimese maailmas selleks, et parandada suhteid meeskonnakaaslastega. Samuti võimaldab see juhtidel oma juhendatavatega paremini adapteeruda ja organisatsioonidel ning müügitiimidel paremaid tulemusi saavutada. (Disc Overview) DISCi test koosneb kahekümne kaheksast sõnade rühmast ja olukorrakirjeldustest, kus inimene peab valima, millised omadussõnad iseloomustavad teda kõige rohkem. Küsimustiku põhjal saab inimene ülevaate oma käitumist kirjeldava DISCi profiili kohta. Lisaks on võimalus saada ülevaade oma arengukohtadest (Burian *et.al.* 2014: 263) DSpace'i andmetel ei ole DISCi mudelit varasemates Eesti teadusuuringutes ning Eesti üliõpilastöodes laialdasemat kasutust leidnud, kuid tegu on tunnustatud mudeliga, mis võimaldab inimtüüpe efektiivselt kirjeldada. Samuti põhjendab autor ideed kasutada just DISCi mudelit enda varasema kogemuse ja teadmistega DISCi mudelist. Eelnevates teadustöodes on korduvalt uuritud Suure Viisiku käsitlust, kuid DISCi test ei ole Eesti üliõpilastöodes veel käsitlust leidnud. Just DISCi mudelit kasutatakse ka HR (*human resources*) juhtimisel ning eeskätt seetõttu, et seda on lihtne kasutada: erinevalt paljudest teistest testidest hõlmab see vaid nelja erinevat kategooriat inimtüüpide kirjeldamiseks (Lykourantzou *et al.* 2016: 3).

Eestvedamine, juhtimine ja mentorlus on tänapäeva maailmas väga aktuaalsed teemad. Teadlased on väitnud, et tänapäeva ühiskonnas ja organisatsioonides on üha olulisem adapteeruv eestvedamisstiil, mis tähendab, et juht peab oskama erinevate inimestega enda organisatsioonis hästi kohaneda. (Yukl *et al.* 2010: 82) Juhi eesmärk on olla pühendunud – vastavalt sellele tegutsevad tema töötajad ning sellest sõltub ka organisatsiooni edukus. (Moorman, Grover 2009: 110) Seega on teema väga aktuaalne. Teema uudsus seisneb selles, et Eestis ei ole veel uuritud DISCi mudeli seost eestvedamisega. Varasemalt on Kadri Kask Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas

uurinud töötajate ootusi juhtide isiksuseomaduste suhtes, võttes aluseks Suure Viisiku isiksuseomaduste käsitlemise (Kask, 2013). TalTechis on Karolin Maasik uurinud juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste vahelist seost infotehnoloogia ning majandusteaduskonna üliõpilaste näitel (Maasik, 2017). Seega saab väita, et Eestis on antud teema DISCi mudeli aspektist lähtuvalt käsitlemata. Antud bakalaureusetöö on Eesti üliõpilastöödest esimene, mis käsitleb DISCi mudeli seost eestvedamise ja sellest tulenevalt juhendatavate müügitulemustega.

Antud bakalaureusetöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetiline osa keskendub eestvedamisega seonduvate mõistete käsitlemisele, erinevate juhtide isiksuseomaduste kirjeldamisele ja vastavate juhiomaduste positiivsete ning negatiivsete külgede väljatoomisele. Töö empiirilises osas analüüsib töö autor erinevate isiksuseomadustega juhtide käitumismustreid ning püüab välja selgitada, kas sarnase isiksuseomadusega juhid kasutavad sarnast eestvedamisstiili ning milline on selle mõju juhendatava inimese müügitulemusele.

Märksõnad: eestvedamine, mentorlus, eestvedamisstiil, juhtimine, DISC, isiksuseomadused.

1. EESTVEDAMISE JA ISIKSUSEOMADUSTE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Eestvedamise teoreetiline käsitus

Eestvedamisega on seotud märksõnad nagu mentorlus, juhtimine ja eestvedamine. Eestvedamist käsitletakse kui juhtimisele vastanduvat tegevust, mis hõlmab endas millegi suunas liikumist ning see on seotud muutuste, liikumise ja veenmisega (Storey *et al.* 2016: 3). Barnett (2017: 619) tõi oma uuringus välja, et eksisteerib korrelatsioon eestvedamise ja ettevõtete müügitulemuste parandamise vahel, eriti kõrge oli see seos Austraalias. Võib juhtuda, et oskamatus inimestega töötada tekitab organisatsiooni liikmetes vähest usaldust, mille tõttu kaob töötajatel ja klientidel huvi ettevõttesse panustamise vastu. Seetõttu on töötajate arengusse pühendumine väga oluline eelkõige organisatsiooni paremaks muutmisel. Selleks on vaja järjepidevat inimestega töötamist. Juhtide ja juhendatavate vaheline tihe kontakt loob võimaluse heade meeskonnasise suhete tekkimiseks ning tänu sellele sujub ka koostöö paremini. Lisaks on oluline mõista erinevate inimtüüpide käitumisstiile, sest see võimaldab parandada meeskonnaliikmete kogemusi. (Forsyth *et al.* 2016: 77) Kui erinevad isiksusetüübid segavad üksteist, on tõenäosus edukate meeskondade toimimiseks väike (Lykourantzou *et al.* 2016: 1). Isiksusetüüp määrab ära järgmised aspektid: inimese extravertsuse või introvertsuse, otsekohesuse, informatsiooni tajumise, otsuste tegemise, elustiili omaks võtmise (Bradley, Herbert 1997: 341). Ideaalne on olukord, kui grupis valitseb erinevate isiksusetüüpide vaheline balanss. Eriti tasakaalus on see siis, kui DISCi mudeli kõik erinevad isiksuseprofiili tüübid on meeskonnas esindatud. (Lykourantzou *et al.* 2016: 1) Kui juht teab täpselt, missugune on iga meeskonnaliige, on võimalik juhtimist vastavalt inimesele kohandada ning juhendatavasse teisiti suhtuda. Seetõttu on võimalik delegeerida meeskonnaliikmetele ka vastavale isiksusetübile sobivaid kohustusi. Vaadeldes DISCi mudeli näitajate tulemusi, on võimalik välja tuua juhi erinevad

käitumisstiilid ning nendesse süvitsi minnes analüüsida inimese käitumismaneeri. (Forsyth *et al.* 2016: 77)

Nagu eespool viidatud, on teemaga seotud mõisted eestvedamine, mentorlus ja juhtimine. On teada, et juhtimine on seotud planeerimise, probleemide lahendamise ning ettevõtte või organisatsiooni paremaks muutmisega. Eestvedamine on seotud töötajate kujundamisega ning suuresti ka visiooniga, mis viitab organisatsiooni tuleviku kujundamisele. (Kotter 2013) Mentorlus kujutab endast oskuste ja teadmiste edasiandmist, et juhendatavate elus paremat visiooni luua ning perspektiivi arendada (Mitchell *et al.* 1998: 48). Teema paremaks mõistmiseks tuleks esmajoonel eristada mõisteid juht (*manager*) ja liider (*leader*). Kotter (2013) on leidnud, et tihti peale ei tee inimesed nende kahe mõiste erinevusel vahet. Kotteri arvates on juhi töö seotud aspektidega, mis aitavad organisatsioonil kui tervikul edukas olla – nendeks on nt planeerimine, töö tulemuslikkuse mõõtmine ja probleemi lahendamise oskus.

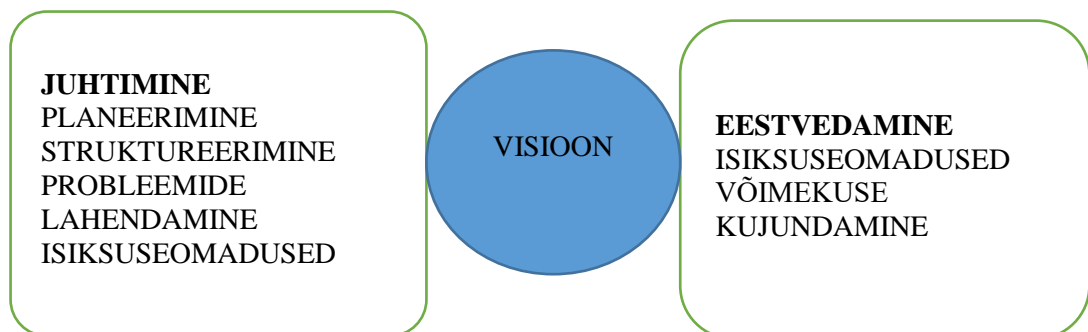
Liidri ülesanne on aga leida võimalusi organisatsiooni tuleviku paremaks kujundamiseks ning neid võimalusi ühtlasi praktikas rakendada. Liider peab tekitama inimestes visiooni ning neid ka selle elluviimiseks innustama. Seega võib väita, et liidri ülesanne on pigem kujutada tulevikku ning juhi ülesanne on tegeleda olevikuga. (Kotter 2013) Samal seisukohal on olnud ka Kibourt (2004: 32), kes väitis, et liider peab olema aus, hea suhtleja, kompetentne ning suure visiooniga. Samuti peavad liidrid suutma visiooni pöörata eduks, juhtides häid tiime mitte probleeme vältides, vaid keskendudes innovatsioonile ja riskide võtmisele. Liidrid tahavad teiste elu positiivselt mõjutada. Samas tõi ta välja, et juhtidel tuleb olla globaalne, kognitiivne ning tihti peavad just nemad olema muutuste läbiviijad. Nad peavad tegelema inimestega, kuid samal ajal ka parandama ettevõtete tulemusi. Tema arvates tuleb juhil lisaks enda juhtimisele tegeleda ka teiste inimeste, muutuste, konteksti, suhete, ettevõtte ja/või organisatsiooni juhtimisega. (Kibourt 2004:32)

Friedere ja Wang (2018: 326) on väitnud, et paindlik eestvedamine on kasulik töötajate motivatsiooni ja tulemuste tõstmiseks. See avaldub eriti hästi näiteks selliste müügiinimeste puhul, kes võib-olla ei ole loomu poolest oma töös andekad, kuid suudavad heade tulemuste saavutamiseks palju tööd teha. Võib juhtuda, et mitte nii talendikaid müügiinimesi ning loomult arglikke suhtlejaid juhendades suudavad juhid

parandada töötajate müügistrateegiaid ja tulemusi märgatavalt. See tähendab, et kui juht oskab inimestega hästi adapteeruda ja vastavalt inimtüübile tööülesandeid jagada, võivad tänu sellele ka töötajad rohkem oma eesmärgi saavutada ning ettevõtte majandustulemused paranevad tervikuna. (Frieder, Wang 2018: 326) Samuti on teada, et kui meeskondades on palju erinevaid inimesi, kes üksteist täiendavad, on nende meeskondade müügitulemused ning omavaheline kommunikatsioon oluliselt parem (Lykourantzou *et al.* 2016: 8). Mõnikord võivad juht ja liider olla ka ühes isikus, st vahel tuleb juhil olla ka liidri rollis, kui lisaks planeerimisele ja juhtimisele tuleb kujundada ka visiooni ning võtta riske. Seda tuleb tihti ette alustaval ettevõtjal, kes soovib enda ettevõtte üles töötamisel ning võimalikult edukaks kujundamisel tegeleda korraga mitme valdkonnaga.

Lisaks liidriks olemisele tuleb kindlasti käsitleda ka eestvedamise mõistet. Nagu eelnevalt mainitud, on juhtimine seotud visiooniga. Kotter (2013) kirjeldas eestvedamist (*leadership*) kui visiooni ning inimeste võimekuse kujundamisega seotud vahendit. Lisaks mainis ta, et eestvedamine on seotud isiksuseomadustega. Autor tõi välja, et juhtimine on seotud pigem planeerimise, struktureerimise ja probleemide lahendamisega. Seega on juhtimine vajalik, aga see ei ole sama, mis eestvedamine. (Kotter 2013) Eestvedamine on seotud organisatsiooni tuleviku ja visiooniga ja seega on liidriks olemine sama, mis eestvedamine.

Juhtimine on seotud isiksuseomadustega ning just need eristavad juhte spetsialistidest. Varasemalt on teada seoseid juhtide isiksuseomaduste ja juhtimise vahel. Isiksuseomadusi on eristatud Suure Viisiku käsitluse alusel, kus on esile tõstetud meeldivust, kohusetundlikkust, emotsionaalset stabiilsust, ekstravertsust. (Lounsbury *et al.* 2016: 435)



Joonis 1. Juhtimise ja eestvedamise sarnasus ja peamised erinevused (Lounsbury *et al.*, 2016 :435) ja Kotter (2013).

Joonis 1 kirjeldab juhtimise ja eestvedamise erinevusi ning toob välja mõlema mõiste kriitilised edutegurid. Jooniselt on näha, et eestvedamine on seotud eeskätt isiksuseomaduste, inimeste ja nende võimekuste kujundamisega, kuid juhtimine tähendab keskendumist administratiivsetele ülesannetele, nt planeerimisele ja probleemide lahendamisele. Juhtimise ning eestvedamise ühine joon on aga visioon, mis aitab mõlema tegevuse puhul edasi liikuda.

Antud töös on käsitlusel ka mentorluse mõiste. Mentoriks olemine tähendab oskust kuulata ja aru saada juhendatavate eesmärkidest ning aidata neil sinna jõuda, samm sammu haaval, läbides teatud etappe. (Wubbe 2017: 105) Mentorlus on justkui osa eestvedamisest. Ted Mitchell on väitnud, et inimesed, kes on head juhid, on ka head mentorid, sest mentorlus kujutab endas õpetamist ning õpetamine on oluline osa juhtimisest. Mentorlusega on võimalik anda edasi oskusi ja teadmisi, võimaldades õpetatavatel laiendada oma seniseid piire ning arendada perspektiivi. Lisaks on Mitchell väitnud, et mentoritel on oma kolleegidega ühised väärtused ja visioon. Samamoodi on juhi ülesanne luua oma inimestega ühine visioon, millega inimesed samastuvad. Nagu juhtimise puhul, nii on ka mentorlus tugevalt seotud isiksusliku arenguga. Juhtidel, kes paremaks saamisele ei keskendu, on raskem oma eesmärgid saavutada. (Mitchell 1998: 48) Keating seevastu (2012: 91) on defineerinud mentorit kui elukogenud inimest, kes on võimeline oma aastatepikkust kogemust jagama teistega, kes oma karjääriredelil edasi soovivad jõuda. Seda on võimalik teha õpetamise, juhendamise, soovitude jagamise kaudu. Samuti on oluline ise olla heaks eeskujuks. (Keating 2012: 91)

Vastukaaluks Keatingu (2012: 91) mentorluse käsitlusele, on Shalka (2017: 140) öelnud, et mentorluse eesmärgiks võib olla juhendatavate positiivselt mõjutamine isiklikumas mõõtnes. Näiteks võib tudengitel tänu positiivsele mentorlusele olla kõrgem õppimisega seonduv rahulolu ning paremad hinded. Mentorlus ülikoolis võib avalduda nii eakaaslaste kui ka töötajate kaudu. Kui keegi kaasõppijatest asub mentori rolli ning motiveerib teisi, suudavad tudengid üksteist õppimisel paremini motiveerida ning selle tulemusena võivad kogu rühmal olla paremad tulemused. Shalka väidab, et mentorluse arendamine toob kaasa efektiivsema juhtimise: kui mentorid suudavad töötajates tekitada positiivset emotsiooni, on juhil vähem probleeme, millega tegeleda, sest töökeskkonnas on vähem pingeid. (Shalka 2017: 141)

Nagu eelnevalt mainitud, on näha, et erinevate autorite teoreetilistes käsitluses on olemas ühisosa: nimelt viitavad kõik autorid sellele, et mentorlus on osa juhtimisest. Ka antud bakalaureusetöö autor nõustub Keatingu arvamusega, et mentor peab olema elukogenud ning suutma ise olla teistele heaks eeskujuks. Bakalaureusetöö autori arvates on nii mentorlusel kui ka juhtimisel positiivne välismõju: juhtimisel avaldub see pigem organisatsiooni, mentorluses õppija tasandil. Samas ei välista üks mõju teist. Ka juhtimisel võib olla positiivne mõju töötajatele ning vastupidi – mida rohkem töötajatele, sh mentorlusse on aega pühendatud, seda paremad on ettevõtte majandustulemused.

1.2. Eestvedamise ja isiksuseomadustega seonduvate mõistete käsitlus ja selle mõju juhendatavate sooritusele

Ettevõttes Southwestern Advantage on DISCi testi teinud vaid müügijuhid. Seepärast on nende käitumise iseloomustamiseks ja hindamiseks vajalik taustainfona kirjeldada ka üldiselt juhtide isiksuseomadusi, põhjendada erinevaid eestvedamisstiile ning käitumist. Seepärast keskendub antud bakalaureusetöö teoreetilise osa teine pool isiksuseomaduste mõiste selgitamisele, erinevate seisukohtade väljatoomisele. Lisaks toob 1.2 alapunkt välja seosed isiksuseomaduste, eestvedamise ja juhendatava töösoorituse vahel.

Isiksuseomadused (*personality traits*) selgitavad inimese personaalseid omadusi. Sellel lähenemisel on kaks eeldust. Esimene eeldus on see, et isiksuseomadused on ajas stabiilsed ja need ei muutu, kuid need võivad varieeruda kindlates sotsiaalsetes olukordades, näiteks eksamieelses pingesituatsioonis või töökohal ärevates olukordades. (Matthews *et al.* 2003: 3-7) Carducci (2009: 260) on oma töös isiksust defineerinud ning ta väidab, et see on konkreetse isiku eripära. Carducci arvates on isiksuseomadused stabiilsed ka kõige stressirohkemates olukordades. Teiseks eelduseks peetakse seda, et isiksuseomadused mõjutavad inimeste käitumist. (Carducci 2009: 260) Isiksuseomadusi saab liigitada ja testida mitmel viisil. Tavaliselt liigitatakse need soosivateks ja neutraalseteks. Soosivate omaduste alla kuuluvad karakteristikud nagu ausus, lojaalsus ja mõistmine. Neutraalseteks isiksuseomadusteks peetakse konservatiivsust, impulsiivsust ja kõhklevust. Peale selle on olemas ka mitte eelistatavad omadused, nagu näiteks ebaausus ning õelus. Samuti on levinud arusaam, et isiksuseomadused on

loodusega kaasa sündinud ning need avalduvad siis, kui kahe või rohkema inimese vahel tekib interaktsioon. (Matthews *et al.* 2003: 3-7)

On teada, et juhte ei määratleta vaid nende eestvedamisstiili järgi, vaid ka nende isiksuseomaduste, eneseteadlikkuse ja paindlikkuse järgi. Lisaks on välja toonud, et juhi isiksuseomadused mõjutavad juhi käitumist erinevates situatsioonides ning tema eestvedamisstiili (Marsiglia 2009: 18) Seda on väitnud ka Burian (*et.al.* 2014: 262) kes on öelnud, et efektiivne eestvedamine peaks põhinema isiksuseomadustel ning varieeruma erinevates olukordades. Sellepärast ongi oluline luua seoseid juhi isiksuseomaduste ja eestvedamise vahel. Mihalcea (2013: 445) leidis oma uuringus, et isiksuseomadused on juhendajate töö tulemuslikkuse aspektist lähtuvalt olulised. Väga tööülesannetele orienteeritute, domineerivate ning iseseisvate juhtide juhendatavad ei ole juhi isiksuseomadustega rahul ning seetõttu ei suuda ka juhendatavad häid tulemusi tuua. Juhendatavad hindasid heaks eestvedajaks inimest, kes võtab juhendatavate probleeme arvesse ning vajadusel toetab neid. (Mihalcea 2013: 445-446). Isiksuseomaduste käsitlemiseks on olemas erinevaid viise.

Carducci (2009:260) on välja toonud Allporti isiksuseomaduse käsitluse, mis väidab, et isiksus on inimese eripära, millel on suur mõju inimese käitumisele, olukordadega adapteerumisele ja mõttemaailmale. Allport liigitas isiksuseomadusi kardinaalseteks, kesksseteks ning teisejärgulisteks. Kardinaalsed omadused on konkreetse inimese puhul kõige domineerivamad ning need avalduvad inimestel kõikides eluvaldkondades. Kesksed isiksuseomadused on veidi vähem domineerivamad, kuid siiski väga olulised. Need on kõige silmatorkavamad ning neid kirjeldatakse tihti soovituskirjades. Teisejärgulistel isiksuseomadustel on väiksem mõju inimese käitumisele, kuid need avalduvad väga spetsiifilistes situatsioonides. (Carducci 2009: 260-263)

Matthews seevastu (Matthews *et al.* 2003: 3-7) on välja toonud, et isiksuseomadused on seotud ka Suure Viisiku käsitlusega, mille alusel kirjeldatakse inimesi neurootiliste, ekstravertsete, avatud, meelekindlate ning meeldivatena. Suure Viisiku käsitlusest on teada, et edukate juhtide puhul on kõige olulisemaks omaduseks ekstravertsus, sest kõige domineerivamad ja ekstravertsemad inimesed on tõenäolisemad end grupis kehtestama. Lisaks ekstravertsusele on üks olulisemaid efektiivse juhtimisega seotud isiksuseomadusi avatus. Juhtimisel ja meeldivusel kui isiksuseomadusel on nõrk seos,

sest meeldivad inimesed on grupis enamasti pigem passiivsed ja tagasihoidlikud, stressisituatsioonides teistele vastu astumine on nende jaoks raskendatud. Selline omadus pigem raskendab juhipositsioonile jõudmist. (Judge *et al.* 2002: 774). Suure Viisiku ja juhtide isiksuseomaduste ootusi töötajate aspektist on käsitlenud Kadri Kask oma 2013. aastal Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas avaldatud bakalaureusetöös. Uurimuse tulemusena jõuti arusaamisele, et töötajad eeldavad, et nende juht oleks meelekindel ning avatud, kuid samas on nende jaoks loomulik, kui juht on ka keskmisest ekstravertsem. (Kask 2013: 32)

Tihti on ühiskonnas levinud arvamus, nagu oleks juhil mingi kindel isiksuseomadus, mis teda oma positsioonis edasi aitab. See ei ole aga õige arusaam, sest ühetahuline juht, kellel on vaid üks heaks juhtimiseks vajalik omadus, ei saa tekitada kaastöötajates meeskonnatöökäitumiseks vajalikku visiooni ning keerulistes situatsioonides võib olukordade lahendamine olla raskendatud. (Sugerman 2011: 12) Hea juht peaks oskama kasutada kõiki vajalikke isiksuseomadusi erinevates situatsioonides oma karjääri vältel. Kõige edukamad juhid teevad kiireid otsuseid intuiitselt oma kogemuse pealt. Samuti oskavad nad lugeda endaga koos töötavate inimeste mõttemaailma ning suudavad inimesi suuremalt mõtlema panna. (Llopis 2013)

Seetõttu on loodud eestvedamismudel, mille osad on teedrajav, energiline, toetav, kaasahaarav, tagasihoidlik, kaalutlev, kindlameelne ja kamandav eestvedamisstiil. Teedrajavad juhid on väga energilised, sarmikad ning kiired otsustajad. Tihti ei pööra nad aga tähelepanu iga inimese vajadustele ega oska neid vajadusel isegi välja selgitada. (Sugerman *et. al* 2011: 18-92) Juhi ülesanne on reageerida muutustele ning vastavalt meeskonna vajadustele juhendatavatega enda eestvedamisstiili kohandada (Marsiglia 2009:30). Sugerman (*et. al* 2011: 18-92) on väitnud, et energilised juhid seevastu on optimistid, kes suudavad inimesi omavahel hästi siduda. Neid kirjeldatakse ebastruktureeritud inimestena ning neil on väga madal tolerantsus negatiivsete emotsioonide ja kogemuste suhtes. Lisaks on teada, et suhetele orienteeritud juhid keskenduvad enamasti tulemustele ning nende jaoks ei ole probleem luua meeskonnale kindel plaan, kui neil on olemas piisavad faktid (Marsiglia 2009: 2). Sugermani (*et. al* 2011: 18-92) kaheksatahulise eestvedamismudeli kohaselt saab toetav eestvedamisstiil hästi hakkama töö tegemise jaoks sobiva keskkonna loomisega. Kaasahaaravatel

juhtidel on loomulik anne olla väga hea kuulaja. Lisaks on nad väga kannatlikud, tõstes tihti teiste vajadused enda omadest ettepoole. Neile ei meeldi ebakindlus ega probleemide esiletõstmine, kuid neile meeldib ümbritseda end sellega, mida nad juba tunnevad. Tagasihoidliku stiiliga juhid on väga enese poolt kontrollitud, neile meeldib olla usaldusväärne, vältida sekeldusi. Kaalutlevatel juhtidel on hea analüütiline pool ning neid võib pidada tulemustele orienteerituks. Töötajad austavad neid nende järjepidevuse tõttu. Neile meeldib vabadus ja privaatsus, ent tihti on nad teiste inimeste ideede osas skeptilised. Nad vajavad objektiivsust ja enda mugavustsooni. Samas keskenduvad tulemustele orienteeritud juhid suurema tõenäosusega detailidele (Marsiglia 2009: 2). Kindlameelsel juhil on vajadus takistustest üle saada. Nad on skeptilised, kui nende ideid ei aktsepteerita. Kamandavad juhid on väga otsekohesed ja intensiivsed ning neil on suur saavutusvajadus. Neile meeldib haarata kontrolli ning tihti saavad nad konfliktidest rahuldusvajadust. Selle isiksusetüübi jaoks võib teiste lohutamine tunduda võltsina. (Sugerman *et. al* 2011: 18-92)

Tabel 1. Kaheksatahulise eestvedamismudeli tahkude võrdlus

Eestvedamisstahk	Iseloomustavad omadus- ja märksõnad
teedrajav	kiire otsustaja, energiline, mõjutav, tähelepanu keskpunktis, väljakutse armastav, jätab teiste inimeste vajadused tagaplaanile
energiline	grupi ühendamine, optimism, madal tolerantsus negatiivsusele, ebastruktureeritud
toetav	hea empaatiavõime, suhetele orienteeritus, kriitika vähene taluvus, tähtaegadest mitte kinnipidamine
kaasahaarav	hea kuulaja, kannatlik, teistega arvestav, ei sea kõrgeid eesmärgi
tagasihoidlik	usaldusväärne, kontrolliv
kindlameelne	takistustest ülesaamine, skeptitsism, ei tolereeri enda nõrkusi
kaalutlev	ausus, järjepidevus, vabadus ja privaatsus
kamandav	aus, otsekohene, meeldivad konfliktid

Allikas: (Sugerman *et. al* 2011: 18-92); autori kohandatud.

Barbara Kellermann on oma raamatus „Bad Leadership“ väitnud, et mõningaid juhte ühiskonnas võib nimetada nn halbadeks juhtideks, mis tähendab, et juht käitub ebaefektiivselt ja ebaeetiliselt. Ebaefektiivne eestvedamine tähendab, et inimese

juhtimisoskused on nõrgad, st puudub organiseeritus, strateegiad ning juht seab endale ja teistele ebarealistlikke ootusi. (Kellermann 2004: 30-34) Sama väidab ka Llopis (2013), kelle sõnul peaks juht teistega koostööd tehes end hästi kontrollima ja järjel hoidma. Ideaalne juht võiks olla intelligentne, paindlik ning kindlasti peaks ta olema järjepidev. Lisaks on teada, et nõrgemad juhendatavad järgivad nn halbu juhte ning tugevamad juhendatavad järgivad häid juhte. Lisaks mainib autor, et eetiliste liidrite jaoks on teiste vajadused enda omadest alati olulisemad, nad on väga julgustavad ning grupile orienteeritud. Ajaloos on näiteid paljudest juhtidest, kes on valesti käitunud. Näiteks Adolf Hitler oli ebaetiline, kuid samas efektiivne juht. (Kellermann 2004: 30-34)

Inimestega töötamisel on oluliseks omaduseks ka emotsionaalne intelligentsus, mida on defineeritud kui inimese võimet jälgida nii enda kui ka kellegi teise tundeid ja emotsioone ning selle informatsiooni põhjal juhendada kellegi mõttemaailma ja käitumist. On leitud, et inimestel, kes on emotsionaalselt intelligentsed, on võime teisi tunnustada ning kohaneda kiiresti erinevate olukordadega nii nende eraelus kui ka tööl. Seetõttu võivad nad olla oma elus palju efektiivsemad. (Forsyth *et al.* 2016: 75). Emotsionaalse intelligentsusega on seotud ka autentse juhtimise mõiste. Henderson ja Hoy (1983: 67) tõid välja, et autentse eestvedamise puhul ei suru juht peale enda tahtmist, vaid käitub vastavalt sellele, milline on tema enda isiksus. Autentsete juhtide jaoks on oluline eneseareng ning heade suhete hoidmine organisatsiooni liikmetega. Selle jaoks töötavad autentse stiiliga juhid enda tugevuste ja nõrkuste analüüsimisega ning pidevalt paremaks muutmisega. Henderson ja Hoy tõid välja ka selle, et autentne liider keskendub palju oma organisatsioonis sotsiaalsete väärtuste loomisele.

Autentne eestvedamine on oluline, sest inimeste vahel on suurem usaldus, kui juht on tema ise, mitte keegi teine. Eneseteadlikul ning enda isiksuseomadusi tundval juhil on suurem tõenäosus olla oma töös ka edukam. Harvard Business Review on välja toonud nõuandeid autentse eestvedamisstiili arendamiseks. Selleks, et saada autentseks juhiks, tuleb teadlikult tegeleda enesearenguga ning aru saada enesega seotud võimalikest väljavaadetest. Lisaks sellele tuleb teadvustada endale oma väärtusi ning vastavalt nendele ka tegutseda. Selleks, et väärtustest aru saada, tuleb aru saada oma elus toimunud sündmustest ning neid analüüsida. (Authentic Leadership 2017: 5-10)

DISCi mudeliga on võimalik analüüsida erinevaid isiksusetüüpe. Selle mudeli kohaselt saab jaotada juhid nelja kategooriasse: domineerivad (*dominance*), mõjutavad (*influence*), stabiilsed (*steadiness*) ning järeleandlikud (*compliance*). (Forsyth *et al.* 2016: 77-80, Sugerman 2011:115) DISCi mudeli abil on võimalik määratleda inimeste prioriteedid ning nendega inimeste käitumist mõjutada. Eduka suhtluse määrab ära see, mil moel suudab inimene tuvastada enda käitumisstiili ning vastavalt sellele kaasata neid inimtüüpe, kelle DISCi profiil on teistsugune. On teada, et meeskond saavutab parimaid tulemusi siis, kui juhtpositsioonil on üks domineeriva kategooria esindaja, üks mõjutatava kategooria esindaja ning üks kuni kaks stabiilse ja järeleandliku inimtüübi esindajat. Sellise inimtüüpide kombinatsiooniga meeskondadel on paremad tulemused, tõhusam omavaheline kommunikatsioon, suurem tööga rahulolu ning rohkem positiivseid emotsioone. Samuti oleks mõistlik jagada inimestele ülesandeid vastavalt nende isiksusetüübile. (Lykourantzou *et al.* 2016: 8) Ka Slowikowski (2005: 836) on väitnud, et juhid peaksid edu ning heade tulemuste saavutamiseks oma meeskonda tooma võimalikult erinevate isiksusteomadustega inimesi.

Igal DISCi mudeli poolt defineeritud eestvedamisstiilil on oma tunnusjooned. Domineerival stiilil (D) ei ole käskude edasiandmisega probleeme ning nad on väga eesmärkidele orienteeritud, iseseisvad, sisemiselt motiveeritud ja võistlushimulised. Nad on harilikult vähem kannatlikud, ent sõbralikud ja koostööaltid. (Forsyth *et al.* 2016: 77) Carducci (2009: 13) seostab domineerivat (*driver*) isiksuseomadust autojuhiga, kes peab omama kontrolli situatsiooni üle. Mõjutav stiil (I) võimaldab inimesi hästi veenda. Mõjutava stiiliga juhid on väga hoolivad, sõbralikud, entusiastlikud ning motiveerivad. Sellel isiksusetüübil tuleb aga tegeleda efektiivsuse ja läbimõelduse arendamisega. Stabiilne kategooria (S) tähendab, et inimene on väga lojaalne. Tihti meeldib neile pühendumus, läbimõeldus, järjepidevus ning planeerimine. Järeleandlik stiil (C) viitab struktureeritud inimesele, kellele meeldivad seadused, detailid ning kes on enamjaolt koostööaltid. (Carducci 2009: 13)

DISC on kõige uuem juhtimisinstrument käitumise täiuslikumaks muutmisel ja oma isiksuseomaduste paremini tundma õppimisel. DISCi mudel pakub ka võimalust inimeste käitumisstiilide hindamiseks. Viimase 50 aasta vältel on mitmed valdkonna teadlased ning hindamisettevõtted kasutanud just seda mudelit, et selgitada välja

käitumisstiile, mis aitavad kaasa edukale juhtimisele. Tihti teevad S-stiili (püsivad) alla kuuluvad inimesed otsuseid väga läbimõeldult, enne kui nad midagi lubavad. I-stiili (mõjutav) inimtüüpidele meeldib enda otsuseid arutada avalikult kellegagi läbi. Domineeriv inimtüüp vastab tihti lühidalt ja selgelt, samal ajal kui järeleandlik tüüp eelistab küsida küsimusi kehtestatud reeglite kohta. (Forsyth *et al.* 2016: 77-80)

Tabel 2. DISCi mudeli kirjeldus

D – domineeriv	I – mõjutav	S – püsiv	C – järeleandlik
iseseisvad	hoolivad	lojaalsed	seadusekuulelikud
eesmärkidele orienteeritud	hea veenmisoskusega	läbimõeldus	struktureeritud
võistlushimulised	motiveerivad	järjepidevus	koostööaltid
head käskude andjad	läbimõtlematus	planeeritus	detailidele orienteeritud
kannatlikkuse puudumine	puudub järjepidevus	teistele fokuseeritud	ei suuda teha emotsionaalseid otsuseid
vähene sõbralikkus	ebaefektiivsed		vaoshoitud
vähene korporatiivsus			minimaalsed

Allikas: (Forsyth *et al.* 2016: 77-80); autori tõlge.

Kuna DISCi mudel on seotud ka psühholoogiliste hinnangutega, kasutatakse seda teisteski valdkondades. Mitmed organisatsioonid on DISCi testi edukalt kasutanud nt psühholoogiliste hinnangute andmiseks. Mitmed muutujad, näiteks tiimitöö, teiste arendamine, konfliktidega toimetulek, otsuste tegemine, kliendile keskendumine mõjutavad liikmete psühholoogilisi hinnanguid, mis avavad ka seose DISCi mudeli ja psühholoogiliste hinnangute vahel. Saadi teada ka seda, et juhtide võimekuse arendamine on keeruline protsess ning tihti on raske ette ennustada, kui hea juht keegi konkreetsele organisatsioonile oleks. Toodi välja, et organisatsiooni edukus sõltub sellest, kui kompetentne on juht. Samas on tänapäeva töökeskkondades kogenenud juhtide värbamise protsess kulukas ning just seetõttu on mõistlik kasutada DISCi mudelit juhtide valimise protsessis. (Fuqua, Bryan 2017: 97-102) Erinevate mudelite

käsitluste võrdluseks, koostas autor tabeli, kus on võrreldud Suure Viisiku, Sugermani kaheksatahulist ning DISCi mudelite käsitlust.

Tabel 3. Suure Viisiku ja Sugermani mudeli sarnasused ja erinevused DISCi mudeliga

Mudeli nimetus	Mudeli liik	Mudeli komponendid	Sarnasus DISCi -ga	Erinevus DISCi -st
Suure Viisiku mudel	isiksuseomaduste käsitlus	neurootiline, ekstravertne, avatud, meelekindel, meeldiv	ekstravertsus on sarnane domineeriva stiiliga, meeldivus mõjutatavuse, meelekindlus järeleandlikkusega, neurootilisuse püsivusega DISCi mudelist	5 komponenti erinevalt DISC mudelist
Sugermani kaheksatahuline eestvedamismudel	eestvedamisstiilide käsitlus	teedrajav, energiline, toetav, kaasahaarav, tagasihoidlik, kaalutlev, kindlameelne ja kamandav	teedrajav, kamandav, kindlameelne= domineeriv. energiline, toetav= mõjutatav tagasihoidlik, kaasahaarav=püsiv kaalutlev, kindlameelne= püsiv	on võrreldes DISCi mudeliga spetsiifilisem.

Allikas: autori järeldus, koostatud järgmiste uuringute põhjal: Sugerman & Scullard & Wilhelm 2011; Forsyth & Davis & Mitchell & Fryer 2016; Judge & Bono & Ilies & Gerhardt 2002; DSpace.

Tabel 3 toob välja Suure Viisiku mudeli ning Sugermani kaheksatahulise eestvedamismudeli erinevused DISCi mudeliga. Esmalt tuleks mainida, et nii DISC kui ka Suure Viisiku mudeli puhul on tegu isiksuseomaduste käsitlusega. Nagu tabelist näha, on Sugermani mudeli puhul tegemist eestvedamisstiilide käsitlusega. Seega on tegu erinevat tüüpi mudelitega ning nende sisuline võrdlemine võib olla raskendatud.

DSPACE'i andmetel ei ole DISC mudelit kasutatud ei ole ning seetõttu on nii bakalaureusetöö autoril kui ka lugejal põnev järeldusi teha. Kuna Sugermani kaheksatahuline eestvedamismudel on bakalaureusetöö autori arvates väga detailne ning see ei ole väga teada tuntud, otsustas antud töö autor valida analüüsiks DISC'i mudeli. Samas on Marsiglia (2009: 18) on oma eestvedamist ja isiksuseomadusi käsitlevas teadusuuringus toonud välja ka DISC'i ja Suure Viisiku mudeli sarnasused, kus ta on omavahel samavääristanud ekstrasertsuse ja domineerivuse, meeldivuse ja mõjutatavuse, meelekindluse ja järeleandlikkuse, neurootilisuse ja püsivuse. Ekstrasertsus on inimese omadus reaalselt teistest inimestest huvituda ning võimest tundmatutes olukordades end hästi tunda. Lisaks on teada, et domineerivate omadustega inimestele meeldivad väljakutsed ning on võimelised ebameeldivustega hakkama saama. (Marsiglia 2009: 18) Seega on võimalik tuua mitmeid paralleele mudelite vahel. Antud bakalaureusetöö autor on omavahel samastanud DISC'i mudelist domineeriva stiili ning Sugermani mudelist teedrajava, kamandava ja kindlameelse komponendi. Lisaks on võimalik luua seoseid DISC'i mudelist mõjutatava faktori stiili vahel, mis Sugermani mudeli kohaselt on energiline ja toetav. Tagasihoidlik ning kaasahaarav komponent on samaväärsed DISC'i mudeli püsiva stiiliga. Lisaks on kaalutlev ja kindlameelne komponent samaväärsed püsiva stiiliga.

Lisaks eestvedamisstiilidele on analüüsitud ka juhtimise ning järgimise vahelisi seoseid. White (2006: 311) käsitleb oma artiklis Hersey ja Blanchardi situatsioonilist eestvedamisteooriat, mis tähendab, et edukas eestvedamine on võimalik vaid siis, kui valitakse stiil vastavalt sellele, kui küps on järgija. Juht peaks valdama järgmist nelja olulist eestvedamisstiili (Thach *et al.*, 2006: 311).

1. **Käskiv stiil** – sobib kasutamiseks inimestega, kes ei ole ise taibukad ning kel on vähe enesekindlust. Juhi ülesanne on anda järgijale kindlad juhised ülesannete täitmiseks.
2. **Müümine** – sobib alluvatele, kes on võimekad, kuid kes ei täida ülesannet. Juht peaks andma järgijale võimaluse küsida küsimusi.

3. **Osalemine** – tuleks kasutada inimestega, kellel on olemas omadused edu saavutamiseks, kuid kellel puudub enesekindlus. Juhi ülesanne on aidata inimestel otsuseid teha.
4. **Delegeerimine** – stiil, mida tuleks kasutada siis, kui järgijad on enesekindlad, motiveeritud ning suudavad ise enda tegude eest vastutada.

Kokkuvõtvalt võib väita, teaduskirjandusest leiab erinevaid isiksuseomaduste käsitlemise viise. Isiksuseomadused on seotud eestvedamisstiilidega, sest üks ei välista teist ning nende tundmine ja erinevates olukordades varieerumine võimaldab juhil oma tööd efektiivsemalt teha. Autor vaatles oma bakalaureusetöö empiirilises osas Suure Viisiku, Sugermani kaheksatahulist eestvedamismudelit ning käsitles põhjalikumalt DISCi mudelit, mille abil saab eristada nelja erinevat profiili. Nendeks on domineeriv, mõjutatav, püsiv ja järeleandlik. Tänu juhirolli täitmisele USA tudengiorganisatsioonis Southwestern Advantage on ka bakalaureusetöö autoril endal ning intervjuueeritud müügijuhtidel DISCi mudeliga eelnevalt positiivne kogemus olemas. Sellest lähtuvalt kasutatakse ka antud bakalaureusetöös intervjuude koostamiseks ja analüüsimiseks just DISCi mudelit. Töö teoreetilises osas käsitleti pikemalt ka Sugermani (2011: 18) kaheksat eestvedamisistahku, mis annavad hea ülevaate erinevatest eestvedamisstiilidest. Autori arvates on käesoleva töö kõige väljakutsuvamaks etapiks selgitada välja ja/või luua seos DISCi mudeli profiilide kirjelduste ning ettevõtte Southwestern Advantage müügijuhtide käitumise põhja. Lisaks on tulemuste analüüsis huvitav välja selgitada, kuidas mõjutab DISCi profiil juhendatavaid ja nende müügitulemusi. Teoreetilise osa põhiinformatsiooni koondamiseks koostas antud bakalaureusetöö autor lugejale parema ülevaate saamiseks tabeli, mis jaotab teoreetilises osas käsitletud teemad seitsmesse plokki ning kirjeldab seejärel lühidalt iga osa põhitulemusi.

Tabel 4. Teoreetilise osa põhitulemused

Teemaplokk	Teoreetilise osa põhitulemused
I teema Eestvedamisega seotud erinevad mõisted ja nende erinevused	Juhi töö on seotud planeerimise ja töö tulemuslikkuse mõõtmisega. Juht tegeleb peamiselt olevikuga. Liidri ülesanne on kujundada visiooni, planeerida innovatsioone ja tulevikku. Juht ja liider võivad olla ka ühes isikus, sest vahel tuleb juhil olla ka liidri rollis. Eestvedamine on seotud nii isiksuseomadustega kui ka visiooni ja tuleviku kujundamisega. Mentorlus kujutab endas õpetamist ning positiivse mõju tekitamist ning see on osa juhtimisest.
II teema Eestvedamisstiil ja selle areng	Organisatsiooni edukus sõltub sellest, kui edukas ja kompetentne on juht. Juhtide arendamine on keeruline ja ajamahukas protsess.
III teema Isiksuseomadused ja nende mõju töötaja tulemustele	Isiksuseomadused mõjutavad inimese käitumist. Isiksuseomadusi on varasemalt käsitletud Suure Viisiku mudeli abil. Isiksuseomadused võivad varieeruda erinevates olukordades. Juhendatavad eeldavad juhilt mõistmist ja kuulamist, mitte domineerimist ja vaid tööle fookusseeritust.
IV teema Eestvedamistahud ja nende võrdlus	Juhi mitmekülgsust kirjeldab eestvedamise kaheksatahuline mudel. Mudeli tahkudeks on teedrajav, kaalutlev, energiline, toetav, kaasahaarav, tagasihoidlik, kindlameelne ja kamandav stiil.
V teema Emotsionaalne intelligentsus	Emotsionaalne intelligentsus on inimese võime jälgida nii enda kui ka teiste tundeid ja emotsioone ning selle teadmise põhjal juhendada kellegi teise mõttemaailma ja käitumist.
VI teema Autentne eestvedamine	Autentne juht jääb iseendaks ning tegeleb pidevalt enesearenguga. Selline juht teadvustab endale oma väärtusi ning käitub nende vastavalt.
VII teema DISCi mudel	DISCi mudeliga on võimalik analüüsida erinevaid inimtüüpe. Selle mudeli abil jaotatakse inimesed juhtimisalaselt nelja kategooriasse: domineeriv (D) viitab eestvedamisstiilile, mis on võistlushimuline, eesmärkidele orienteeritud; mõjutav juht (I) on väga hea veenmises, lisaks on nad ka hoolivad ja sõbralikud; stabiilne juht (S) on väga lojaalne, talle meeldib läbimõeldus ja pühenduvus; järeleandlikule juhile (C) meeldivad seadused, detailid ning nad on koostööaltid.

Allikas: autori koostatud järgmiste uuringute põhjal: Kotter, 2013; Lousbury, 2016; Wubbe, 2017; Shalka, 2017, Matthews & Deary & Whitemann 2003; Sugerman & Scullard & Wilhelm 2011; Forsyth & Davis & Mitchell & Fryer 2016.

Kõiki eelnevalt teoreetilises osas mainitud alateemasid rakendatakse järgnevas analüüsi peatükis, kus selgitatakse välja, kas ja kuidas DISCi testi täitnud juhi tulemus (VII teema) ja tema käitumine, mis on seotud nii autentse juhtimise (VI teema) kui ka emotsionaalse intelligentsusega (V teema), võivad mõjutada juhendatavate müügitulemusi. Kuna juhil on alati mõju oma juhendatavatele, siis tuleb uurida ka seda, millest see mõju tuleneb ning kas juht kohandab enda käitumist vastavalt juhendatavale.

2. ETTEVÖTTE SOUTHWESTERN ADVANTAGE EMPIIRILINE UURING, ANDMED

2.1. Valim ja metoodika

Antud bakalaureusetöö raames viis autor läbi 19 poolstruktureeritud intervjuud, millest 11 olid müügijuhtidega ning 8 juhendatavatega, kes kõik töötavad 1865. aastal USAs asutatud otsemüügi ettevõttes Southwestern Advantage. Bakalaureusetöö autor kasutab analüüsimiseks kvalitatiivset uurimismeetodit, viies läbi poolstruktureeritud intervjuud. Just sellisel viisil on kõige efektiivsem välja selgitada, kuidas konkreetsete isiksuseomadustega juht erinevates olukordades käitub või kuidas ta enda töötajat on mõjutanud. Autor viis intervjuud läbi privaatsetl, sest see võimaldas juhtidel küsimustele vastates rohkem avaneda.

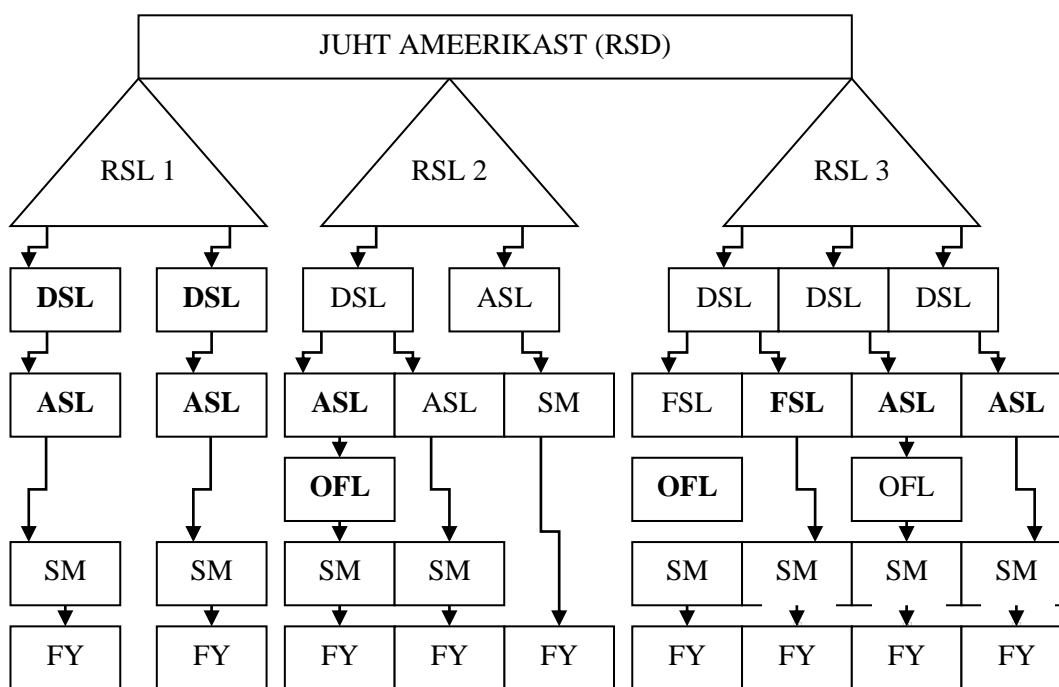
Osaliselt ehk poolstruktureeritud intervjuude läbiviimine kuulub kvalitatiivse uurimismetoodika alla. Selle intervjuu tüübi puhul toetub intervjuu läbiviija eelnevalt sõnastatud küsimustele, kuid läbiviijal on võimalus vajadusel täiendavaid küsimusi küsida. On teada, et poolstruktureeritud intervjuud võib liigitada ka standardiseerimata intervjuuks, sest vastaja võib küsimustele vastused moodustada täielikult oma sõnadega. Poolstruktureeritud intervjuud kasutatakse, kui intervjuueeritavaid on vähe. (Pilt 2010: 24) Intervjuudes kasutas bakalaureusetöö autor nii avatud kui ka skaalaküsimusi. Intervjuu koostas töö autor eelnevalt uuritud teoreetilise materjali põhjal ise.

Ettevõttes Southwestern Advantage tegutseb üle 2000 tudengi üle maailma, Euroopast on neid üle 600. Viimastel aastatel on organisatsiooni liikmete arv kasvanud ning lisandunud on ka uusi müügijuhte. Efektiivse juhtimise osatähtsus üha suureneb ning selle paremaks teostamiseks peab kasvama ka juhi teadlikkus enda käitumisest ja selle mõjust juhendatavatele. Programm pakub ka Eesti tudengitele suvist praktilist müügi- ja juhtimiskogemust hariduslike raamatute n-ö ukselt uksele müümise näol. Lisaks suvisele

praktilisele müügitööle toimub inimestega töötamine kogu aasta vältel, mil oktoobrist maini kohtutakse igal nädalal oma meeskonna juhiga. Programmis on tudengeid Eestist, Lätist, Leedust, Slovakiast, Poolast, Ukrainast, Venemaalt, Gruusiast, Bulgaariast jne. Eestlased on aktiivselt käinud Ameerikas raamatuid müümas alates 2001. aastast. Üks esimestest raamatumüüjatest on olnud tuntud koolitaja Peep Vain. Southwestern Advantage'i missioon on olla parim tudengiorganisatsioon kogu maailmas ning aidata oma tegevuse kaudu noortel inimestel eesmärgi seada ning arendada oskusi, mis aitavad neil oma eesmärgid ka saavutada. („Mis on Southwestern Advantage?“, 2018.)

Ainuüksi Euroopas on üle 30 müügijuhi, kes on Southwestern Advantage'is tegutsenud vähemalt 3 aastat. Kõige vanem müügijuht on selles valdkonnas tegutsenud juba 18 aastat. Ettevõtte kõige kõrgema tasandi Ameerikas töötav *regional sales director* ehk regionaaldirektor (*RSD*) ning Euroopas on ettevõttes on kolm *regional sales leaderit* (*RSL*) ehk regionaaljuhti, kellele allub kokku üheksa *district sales leaderit* (*DSL*) ehk konkreetse ala juhti. Ala juhid juhivad omakorda teisi madalama kategooria müügijuhte, kus on 3 erinevat taset: *OFL (organizational field leader)* ehk noorem müügijuht, *ASL (associates sales leader)* ehk sidusus müügijuht ning *FSL (field sales leader)* ehk piirkonna müügijuht. Selleks, et ettevõttes müügijuhi esimesele tasemele, *OFL (organizational field leaderi)* juhiks saada, peab müügijuhi gruppi kuuluvate inimeste personaalne kogukasum ületama 90 000 dollarit ning käive olema vähemalt 225 000 dollarit. Esimese astme müügijuhi grupis on tavaliselt 10-15 juhendatavat, kuhu kuuluvad nii *SMid (student managerid)* ehk vähemalt teist aastat raamatumüügiga tegelevad müügiinimesed kui ka *FYid (first yearid)* ehk esimese aasta müügiinimesed ettevõttes Southwestern Advantage. Mida kõrgem müügijuhi tase, seda rohkem juhendatavaid grupis on. Kõige kõrgema taseme (*RSL*) müügijuhtide grupis on üle 100 inimese. Müügijuhtide tasemed sõltuvad konkreetse juhi grupikäibest. Näiteks peab *ASL* taseme saavutamiseks gruppi kuuluvate inimeste personaalne müügist tulenev kasum ületama 187500 dollarit. Bakalaureusetöö autor märkis kollasega antud bakalaureusetöös osalenud juhtide tasemed. Nagu jooniselt 3 näha, ei intervjuueerinud autor kõige kõrgema astme juhte, sest bakalaureusetöö autor ei saanud neilt nõusolekult. Küll aga osales intervjuudes kolm kõrge astme juhti, nimelt *DSL* (*district sales leaderit*). Tasuks mainida, et mitte ükski *DSL* taseme juhust alates ise enam Ameerikas hetkel ükselt-uksele raamatuid müümas ei käi, vaid nad tegelevad Eestis

inimeste eestvedamisega. Kõik DSL taseme juhid on pärilt Eestist. Küll aga on ettevõttes FSLe, kes ei ole pärilt Eestist. Kõik müügijuhid on ka suvel vähemalt ühe korra juhtinud 10-20 inimesest koosnevat müügiorganisatsiooni, kus on tulnud tegeleda nii inimeste motiveerimisega, eestvedamisega kui ka probleemide lahendamisega. Southwestern Advanatage'is ongi müügijuhid eestvedajad, sest nad rakendavad pigem eestvedamise, mitte klassikalise juhtimise võtteid. Sellega on bakalaureusetöö autor mõelnud pigem müügijuhete kui visiooni loojaid ning tuleviku kujundajaid, kellel on mõju nendega koos töötavatele inimestele. Organisatsiooni struktuurist parema ülevaate saamiseks koostas antud bakalaureusetöö autor iseloomustava joonise. Poolstruktureeritud intervjuudes osalenud juhid on joonisel bakalaureusetöö autori poolt märgitud tumedamalt.



Joonis 3. Ettevõtte Southwestern Advantage lihtsustatud struktuur

Wubbe (2017) on oma mentorlust ja juhtimist käsitlevas artiklis öelnud, et inimesed, kes on head juhid, on ka head probleemide lahendajad. Nad on huvitavad isiksused, sest küsivad palju küsimusi – vahel isegi nii palju, et see muutub tüütuks. Samuti meeldib neile inimesi vahel suisa vägisi edasi suruda (Wubbe 2017: 105). Seetõttu valitigi uuritavaks

sihtgrupiks müügijuhid, kellel on tulnud inimesi motiveerida ning samal ajal ka probleeme lahendada. Müügiorganisatsioonis on olnud väga erineva kultuurilise taustaga tudengeid paljudest Euroopa riikidest. Antud töös intervjueritud müügijuhid on kõik pärit Eestist. Autor tegi sellise valiku, sest eestlastega oli tänu asukohale kõige lihtsam intervjuusid läbi viia. Lisaks on Southwestern Advantage'is kõige rohkem müügijuhte just Eestist, mis suurendas ka valimit.

Lisaks grupi juhendamisele on ettevõtte müügijuhid ka ise pidanud tegelema n-ö aktiivse ükselt uksele müügiga ning olema teistele grupiliikmetele eeskujuks. Suvisele müügitööle eelneb üle 300 tunni kestev põhjalik koolitus müügi ja juhtimise alal. Juhid ja juhendatavad tudengid kohtuvad enne suve Eestis iganädalaselt ning vastavalt tudengi arenguvajadustele luuakse tudengi arengukava. Koostöö käigus arenevad nii juhendatavate kui ka juhi rollis olevate tudengite oskused oma tööd võimalikult hästi teha. Seega toimub juhtide töö kogu aasta vältel ning võib väita, et uuritava sihtgrupi näol on tegemist kogenud juhtidega.

Lisaks 11 intervjuule müügijuhtidega viis bakalaureusetöö autor läbi 8 poolstruktureeritud intervjuud tudengitega, keda on tulnud juhendada, st tudengitega, kes on lõpetanud vähemalt ühe raamatumüügi suve ning kes ise veel müügijuhi rollis olnud ei ole, vaid on jälginud kõrvalt juhtide käitumismustrit. Intervjueritavate arv piirnes 8 juhendatavaga, kuna mõned juhendatavad töötavad samaaegselt koos kuni kolme juhiga. Seega oli intervjuus võimalik korraga küsida kuni kolme erineva juhi käitumismustri kohta.

Tegemist on poolstruktureeritud intervjuuga, kuna intervjuus esineb nii kvalitatiivset (mittenumbriolist) kui ka kvantitatiivset (numbrilist) lähenemist. Mõlemad lähenemised on vajalikud, et analüüsida juhendatavate tudengite tagasisidet müügijuhtide juhtimismustrile ning leida seos, kas ühesuguse DISCi mudelist tuleneva profiiliga juhtidel on ka sarnane eestvedamisstiil. Lisaks analüüsitakse, kas juhi isiksuseomadustel on seos juhendatava müügitulemustega. Intervjuud viis bakalaureusetöö autor läbi igast müügijuhi grupist ühe tudengiga, kes on juhiga vähemalt ühe aasta koos töötanud. Autor analüüsis nii rahulolu juhtimisega kui ka seoseid erinevate eestvedamisstiilide ja juhendatavate müügitulemuste vahel. Intervjueritavate müügijuhtide valikul lähtus autor ka sellest, et kõik müügijuhid oleksid varasemalt läbinud DISCi testi ning seetõttu oskaksid vastata autori küsimustele testi tulemustest lähtuvalt. Tabelis 5 on täpsemalt kirjeldatud valimisse kuuluvaid juhte.

Tabel 5. Bakalaureusetöö intervjuudes osalenud juhtide iseloomustus

Juht number	DISC mudelist tulenev profiil	Sugu	Vanus	Aastaid ettevõttes	Juhi-kogemus	Juhi-kogemus ettevõttes
1	I-S	Naine	25	6	4	4
2	D-I	Mees	30	10	10	8
3	D-I	Mees	22	4	3	2
4	D-C	Mees	27	5	5	5
5	D-I	Mees	33	12	13,5	11
6	D-I	Naine	28	8	10	5
7	D-I	Naine	26	6	6	5,5
8	D-I	Naine	26	6	5,5	5
9	D-I	Mees	26	8	10	7
10	D-I	Mees	29	9	8	8
11	I-C	Mees	29	7	2,5	2,5

Allikas: autori koostatud, intervjuude põhjal. Autori märkused: aastaid ettevõttes – mitu aastat on konkreetne juht ettevõttes tegutsenud. Juhikogemus – konkreetse juhi üldine juhikogemus aastates. Juhikogemus ettevõttes – mitu aastat on juht selles ettevõttes töötanud.

Tabelist 5 selgub, et bakalaureusetöö intervjuudes osales 11 müügijuhti, kellest 4 olid naised ja 7 mehed ning kelle vanus ulatus vahemikku 22-33. On näha, et kõrgema vanusega juhtidel on nii pikaajalisem üldine juhikogemus kui ka juhikogemus konkreetsetes ettevõttes. Kõikidest intervjuueeritavatest on kõige kauem tegutsenud juht number 5 ning kõige vähem juht number 3. Enamus juhte (8) on antud valimist D-I profiiliga, mis arvatavasti tuleneb sellest, et tegu on müügiorganisatsioonis tegutsevate inimestega, kus suhtlus ja kommunikatsioon on esikohal. Lisaks juhtidele intervjuueeriti ka juhendatavaid.

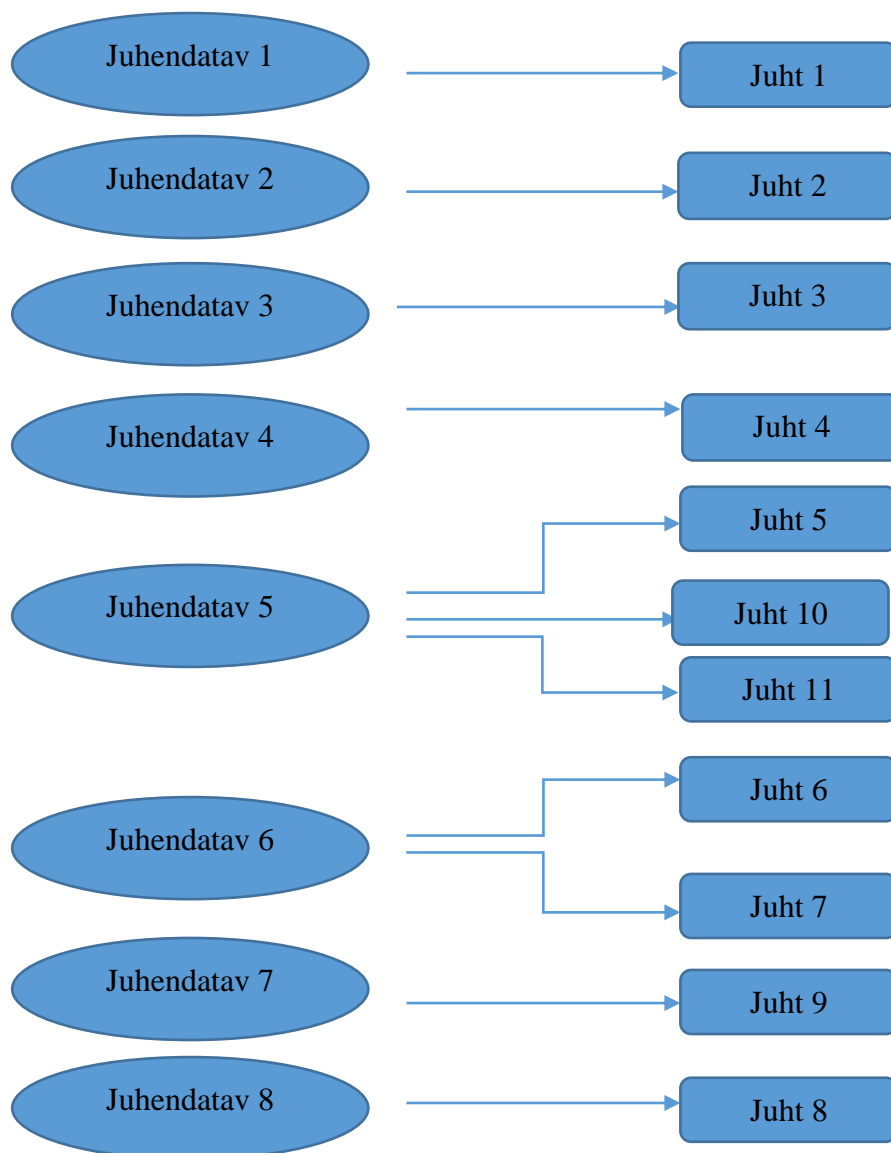
Tabel 6. Bakalaureusetöös intervjuueeritud juhendatavad

Juhendatava nr	Sugu	Vanus	Aastaid ettevõttes
1	Naine	20	1,5
2	Mees	24	3,5
3	Naine	21	1,5
4	Mees	23	2,5
5	Naine	22	2,5
6	Mees	23	2,5
7	Naine	20	1,5
8	Naine	24	1,5

Allikas: autori koostatud.

Autori märkused: aastaid ettevõttes – mitu aastat on konkreetne töötaja ettevõttes töötanud. Vastav juht – millise konkreetse juhiga see töötaja koostööd teeb ja kellevahelisi seoseid antud bakalaureusetöös käsitletakse.

Seega osales bakalaureusetöö intervjuudes kokku 11 juhti, kellest 8 olid mehed ning 3 naised ning kelle juhikogemus varieerus vastavalt 2,5 kuni 13,5 aastani. Lisaks tegi bakalaureusetöö autor intervjuusid 8 töötajaga, kes on programmis töötanud 1,5 kuni 3,5 aastat. Intervjuude täpsemaks analüüsimiseks need lindistati ning transkribeeriti.



Joonis 4. Juhendavate seos juhtidega (autori koostatud).

Jooniselt 4 selgub juhendatavate ja juhtide omavaheline seotus. Nagu näha, on kaks juhendatavat seotud mitme juhiga: juhendatav nr 5 on seotud juhtidega nr 5, 10 ja 11 ning juhendatav nr 6 on seotud juhtidega nr 6 ja 7.

2.2. Tulemuste analüüs

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada, kuidas mõjutavad erinevate isiksuseomadustega juhtide eestvedamisstiilid juhendatavate tööalast tegevust. Selleks püstitas autor uurimisülesanded.

Uurimisülesannete paremaks analüüsimiseks koostas töö autor tabeli, kus DISCi mudelite kaupa on võrreldud juhtide arvamust enda profiilist tuleneva käitumise tugevuste ja nõrkuste kohta tema juhendatavate arvamusel.

Tabel 7. Juhtide ning juhendatavate arusaamad juhtide tugevustest ja nõrkustest

DISC profiil	Juhtide arv	Juhid tugevustest	Juhid nõrkustest	Juhendatavad tugevustest	Juhendatavad nõrkustest
D-I	8	sihikindel, tulemustele orienteeritud, hooliv, suure visiooniga, seltskondlik	delegeerimisvõime nõudlikkus, detailidesse orienteeritus, organiseeritus	suure tahte ja visiooniga, teised esikohal, hooliv, nõudlik, kaasaalav, huvitav ja toetav	planeerimine, nõudlik
I-S	1	aus, otsekohene, hea empaatia-võimega kaasahaaravus	liigne impulsiivsus ja emotsionaalsus	kõrged standardid, usaldusväärne, mõistev	ei oska välja tuua
I-C	1	protsesside haldamine, visiooni jagamine	nõrk empaatiavõime	väga organiseeritud	mitte väga otsekohene
D-C	1	otsekohene	kergelt ärrituv, loogiline	otsekohene ja aus	teiste esikohale tõstmine

Allikas: autori koostatud, intervjuude põhjal. Autori märkused: juhtide arv – kui palju juhte selle DISCi profiili esindajatest intervjuu küsimusele vastas. Juhid tugevustest ja nõrkustest – konkreetse juhi arvates tema tugevused ja nõrkused märksõnadena. Võrdluseks on ära toodud ka töötajate arvamus juhi tugevustest ja nõrkustest.

Tabelist 7 selgub, et antud müügiettevõttes on enamus juhte D-I isiksuseprofiiliga, mis võib tuleneda sellest, et müügiinimesed ongi pigem tulemustele orienteeritud ja

otsekohesed. Nende jaoks on olulised suhtlemine ja inimeste ning grupi heaolu. Üks intervjuueeritavatest (J2, intervjuu), pikaajalise kogemusega D-I profiiliga juht mainis järgnevat:

„Olen tänaseks väga meeskonnale orienteeritud. Muidu ma pigem olin selline, et my way, high way ehk keskendusin ainult endale”.

Seda mainisid ka mitmed juhendatavad, kes töötasid koos D-I isiksuseprofiiliga juhiga. Nad väitsid, et nende juht suudab alati seada teised esikohale, mis liidrina on väga oluline, sest tegemist on siiski müügiorganisatsiooniga, mitte eraettevõtjaga. Lisaks sellele on D-I profiili juhid enda tugevustena välja toonud visiooni ja selle loomise oskust, otsekohesust ja tulemustele orienteeritust. Enda nõrkustena on nad nimetanud puudujääke süsteemsuses, detailidele keskendumises ja organiseerituses. Seda kinnitab järgnev lõik (J10, intervjuu).

„Ma ei ole üldse organiseeritud ja detailidele orienteeritud. Samuti on probleemiks olnud aja planeerimine ja distsipliin. Lisaks sellele kardan konflikte ning probleeme on empaatiavõimega, st endast erinevate inimeste mõistmisega. Tugevustest ka: olen julge, enesekindel, positiivne ja rõõmsameelne, oskan head nalja teha, oskan improviseerida. Lisaks on mul hea intuitsioon, olen küllalki loominguline ja olen emotsionaalselt stabiilne ja hooliv“.

Samamoodi näevad D-I profiili tüüpi juhte ka nendega koos töötavad juhendatavad, kes mainivad nii positiivse kui ka negatiivse iseloomuomadusena nõudlikkust. Nõudlikkus tuleneb D-isiksusetüübi loomulikust tahtest eesmärgi seada ja neid saavutada, mis paratamatult toob kaasa kaastöötajatelt samade standardite nõudmise. Enamus juhendatavatest on selle tüübi puhul välja toonud ka hea eesmärkide seadmise oskuse ja visiooni loomise töötajatele.

„Tal on endale kõrged standardid ja eesmärgid seatud ja ta ootab ka meilt samamoodi käitumist”(T8, intervjuu)

Nii töötajad kui ka juhid mainivad nõrkustena organiseerimatust ja planeerimise puudumist. Seega võib D-I tüübi puhul väita, et juhtide ja töötajate arvamus eestvedamisstiili tugevustest ja nõrkustes ühtib. Lisaks D-I profiilile oli I-S DISCi profiili esindaja juht number 1, kes mainis, et tema DISCi profiil on tulenevalt keskkonnast aastate jooksul muutunud otsekoheusest (D) veidi rohkem S-iks. Siiski mainis ta, et on säilitanud ka mõned D-omadused, näiteks otsekoheuse.

„Üritan olla aus ja otsekohene. Samas on mul väga hea empaatiavõime, tean ette näha, mida teine inimene võib tunda mingis olukorras, kui mina midagi ütlen või kui ta mingisse olukorda satub. Ja ma arvan, et selline kaasahaaravus ja atraktiivsus on ka minu tugevused – hea kaasahaaravuse või kindlasti tugeva visiooniga olen.“ (J1, intervjuu)

Samamoodi väitis ka töötaja number 1, kes tõi välja, et tema juht on väga mõistev. I-S tüübi puhul ei osanud ei töötaja ega ka juht algul nõrkusi välja tuua, kuid siis meenus juhile impulsiivsus ja emotsionaalsus, mis tuleneb I-isiksusetüübi eripärast teha kiireid ning emotsionaalseid otsuseid.

„Nõrkustest: juhtimise mõttes? Kõik need asjad, mis on olnud, on nendest üle saanud. Kui midagi peaks ütleva, siis võib panna võibolla emotsionaalsus, liigselt ülereageerimine ja liiga impulsiivne.“ (J1, intervjuu)

Töötaja 1 ei toonud ka korduval küsimisel oma nõrkusi välja. See arvatavasti tuleneb töötaja isiklikust kogemematausest juhi rollis, sest töötaja on programmist osa võtnud vaid ühel korral ning juhi rollis veel olnud ei ole.

I-C tüübi esindaja, juht number 11, tõi enda tugevustena välja hea võime protsesse hallata ning inimestele visiooni luua. Ka tema juhendatav tudeng oli väga üllatunud oma juhi võimest olla põhjalikult detailidele orienteeritud.

„Ma olen alati imetlenud, kuidas ta suudab kõik asjad niimoodi läbi mõelda, et kõik asjad on justkui paigas. Nii olen end alati tundnud, et olen õigetes kätes. See ilmselt

tuleneb sellest, et ma ise nii analüütiline ja kaalutlev inimene ei ole. Vahel muidugi tahaks, et minuga oldaks otsekohesem, sest ma ise lihtsalt selline inimtüüp olen.” (T11, intervjuu)

Seega võib väita, et ka I-C tüübi korral juhi ja töötaja nägemus eestvedamisstiilist enamasti kattub, sest mõlemad toovad välja C-isiksusetüübist tuleneva organiseerituse ja analüütilisuse kui konkreetse isiksusetüübi tugevuse. Juht number 11 tõi välja ka vähesse empaatiavõime, seda aga juhendatav enda juures ei täheldanud.

Viimase grupi esindajaks oli juht number 4, kellel on juhikogemust viis aastat. Tema ja ka ta juhendatav tudeng mainisid mõlemad oma tugevusena otsekohesust. Samas, vastupidiselt D-I tüübile, tõi D-C töötaja välja nõrkusena mitte grupile orienteerituse, vaid pigem tundus talle, et juhile on olulisemad enda eesmärgid kui teiste esile tõstmine.

„Vahel võiks nagu mõelda rohkem grupile ja kuidas teisi rohkem aidata, aga tunnen, et sellel aastal ta juba on rohkem mind aitama inimesena hakanud.” (T4, intervjuu)

Seega võib tabeli 6 põhjal järeldada, et kõik DISCi isiksusetüüpide testi läbinud juhid ja nende juhendatavad tõid välja enamjaolt samu tugevusi ja nõrkusi. Arvatavasti tuleneb see ka asjaolust, et juhid ja juhendatavad veedavad lisaks suvetööle palju aega koos ka kodumaal olles, üksteist tundma õppides ja häid suhteid luues. Huvitav oli fakt, et mõned juhid ei osanud enda nõrkusi välja tuua, sest on nõrkuste arendamisega varasemalt tegelenud. Sama mainisid ka nende juhendatavad. Samuti võib väita, et teoreetilised isiksusetüüpide kirjeldused kattuvad neid tüüpe esindavate juhtide enda kirjeldusega oma tugevustest ja nõrkustest.

Bakalaureusetöö autor koostas sarnase juhiprofiiliga inimeste käitumisest paremini arusaamiseks kolm situatsioonikirjeldust, mida töö autor ise on varem kogenud ning mis on vastavalt kirjeldatud lisades 1 ja 2. Eesmärk on välja selgitada, kuidas erineva DISCi profiiliga juhid erinevaid olukordi lahendaksid. Järgnevalt on kolm stressiolukordades käitumise situatsiooni välja toodud.

Situatsioon 1:

Teil ei ole grupis kaks esimese aasta tudengit (first year) viimase nädalaga mitte midagi müünud. Te ei tea täpselt, mis on põhjus. Olenemata sellest, kas situatsioon on suve esimeses või teises pooles, kuidas antud olukorras käituksite? Miks nii teeksite?*

Situatsioon 2:

Kellelgi esimese aasta tudengitest on emotsionaalselt väga raske ning tal tekib soov töö ära lõpetada ning koju tagasi minna. Samal ajal on aga grupis veel pingelisi olukordi – nimelt ei ole inimeste vahel hea läbisaamine ning tundub, et ka mõned teised tudengid tahavad koju minna. Kuidas Teie sellises olukorras käituksite? Kui palju delegeeriksite probleemide lahendamist teistele? Miks?

Situatsioon 3 :

*Keegi kaasjuhtidest (manager**) Teie müügiorganisatsioonis seab kahtluse alla Teie kui juhi kompetentsuse ning soovib suvel müügiorganisatsioonis eestvedamist ise üle võtta. Kas Teil on varem sellist olukorda on Teil ette tulnud? Kuidas käituksite? Miks nii teeksite?*

Autori märkused: * first year – esimest aastat USAs raamatuid müüv tudeng; ** manager – vähemalt teist korda USAs raamatuid müüv tudeng

Võrdluseks on alljärgnevalt tabelis 8 esitatud teoreetiline käsitus selle kohta, millele võiks konkreetse DISCi isiksusetüübi profiiliga juht eespool kirjeldatud stressiolukordades tähelepanu pöörata, ja kuidas juhid seda praktiliselt lahendaksid. Lisaks on bakalaureusetöö autor välja toonud järgnevate erinevate DISCi profiilide: D-I; I-S; I-C; D-C; vastused kolme erineva situatsiooni korral.

Tabel 8. Sarnase profiiliga juhtide käitumine intervjuus kirjeldatud olukorras

DISC profiil	Teooria põhjal	Situatsioon 1	Situatsioon 2	Situatsioon 3
D-I	iseseisev, eesmärkidele orienteeritud, vähene korporatiivsus, hea käskude edastaja, kannatlikkuse puudumine, hooliv	Võtaks inimese treeningpäevale	Räägiks inimesega tema käitumise emotsionaalsetest põhjustest	Olukorda ei ole ette tulnud. Räägiks üks ühele
I-S	läbimõeldus, järjepidevus, planeeritus, teineteisele fookuseeritus, motiveeriv, hooliv	Oleks arusaav, mõistev. Sisendaks enesekindlust. Räägiks emotsionaalsetest põhjustest	Olukorda ei ole ette tulnud. Keskenduks tugevamatele. Tõstaks elamiskohad ümber	Hoiaks inimesed tegevuses, delegeriks ülesande ära. Seletaks, miks on üks juht
I-C	hooliv, struktureeritud, koostööaldis, detailne, ei suuda emotsionaalseid otsuseid teha	Kontrolliks inimesi ning vaataks, kas nad teevad tööd. Peaks inimestega samale tasemele laskuma	Muudaks elamiskohti	Küsiks küsimusi
D-C	eesmärkidele orienteeritud, hea käskude edastaja, detailidele orienteeritud, struktureeritud, koostööaldis	Detailne töögraafik läbi käia	Loogiline lahendus ja seletus	On juhtunud. Oleksin otsekohene

Allikas: autori koostatud intervjuude ning (Forsyth *et al.* 2016: 77-80) põhjal.

Nagu tabelis 8 kirjeldatud, võtaks enamus juhte siiski oma töötaja endaga koos tööle kaasa n-ö töövarjuks, et probleeme lahendada. Sageli mainis seda just D-I isiksusetüüp, kelle seast kaheksast juhust kuus võtaksid töötaja endaga koos tööle kaasa.

„Ma lausa müüiks juhendatavale ideed treeningpäevast, laseks teha vestluse manageriga, kellega probleemsel inimesel on suurim usaldus.“ (J10, intervjuu)

Idee müümine tudengile tuleneb arvatavasti I-eripärast olla hea inimeste veenmises. D-I tüübi puhul on samuti märgata mitte liigset detailidese laskumist, võrreldes D-C profiili esindajaga.

„Mõtleks läbi ise, kas inimesed ei tööta, vale suhtumine või ei oska müügiteksti?” (J10, intervjuu)

Esimesele situatsioonile reageeris teisiti D-C tüüpi juht, kes küsiks detailsemaid küsimusi, analüüsiks inimesega töögraafiku läbi ja laskuks töötajatega detailidesse. (J4, intervjuu) I-S tüübi puhul on teoreetilises osas ära mainitud teineteisele fookuseeritus ning ka siin võib tuua seose tegelikust intervjuust.

„Üritaks aru saada, kas see on päriselt või ei tee tööd, räägiks emotsionaalsetest põhjustest, võtaks töövarjuks endaga, võtaks müügisurve ära, annaksin talle enesekindlust.” (J1, intervjuu)

Antud lausest võib järelduda, et juht keskenduks probleemile, üritaks inimesega samale tasemele laskuda ja olukorrast õigesti aru saada.

Huvitav lähenemine teisele situatsioonile on tüübil D-C, kes leiab loogilise lahenduse ning seletab inimestele ära, miks olukord selline on. Samas D-I tüüpi juhid väitsid, et keskendusid kõigepealt emotsionaalsele inimesele, üritaksid olukorda päästa ning läheneksid olukorrale emotsiooni pealt. Selline käitumine tuleb jällegi I-tüübi eripärast. Nii I-S kui ka I-C mainisid lahendusena vaid elamiskohtade ümbertöstmist.

Kolmandale situatsioonile vastates mainisid kõik juhid, et olukorda, kus keegi teine seab kahtluse alla tema kui juhi kompetentsuse, ei ole ette tulnud. Erandiks oli tüübi D-C esindaja.

„Jah, seda on tõepoolest ühe korra enne suve ette tulnud.” (J4, intervjuu)

D-I tüüp mainis, et tema seletaks juhendatavale, et organisatsioon on tähtsam kui inivid ning selgitaks inimesele, miks just teda on juhiks pandud. Teisisõnu lahendaks probleemi üks ühele vestluses. (J2,J3,J5-J10, intervjuud). Selline lahendus D-I tüübi puhul vastab teoreetilisele käsitlusele, kuna I-tüübile on oluline teiste heaolu ning hoolivus. I-C tüüp tõi aga välja, et selline käitumine juhendatava poolt ärritaks teda.

„Ei ole manageridega ette tulnud, aga see ajaks mind närvi. Adresseerin enne suve, küsin küsimusi.” (J1, intervjuu)

Selliste olukordade ennetamine on antud ettevõttes tavaline ning seda tehakse kirjaliku kokkuleppe abil enne suvist müügiperioodi. Nimelt paneb juht juhendatava tudengiga enne suve paberile kirja lubadused ja ootused, mis loovad standardid edasiseks tööks. Muuhulgas on seal kirjas, et grupis on vaid üks juht ning lisatud juurde selgitus, miks selline olukord hea on.

Järgnevalt on kirjeldatud seost juhi ja tema juhendatavate müügitulemuste vahel tulenevalt juhi DISCi profiilile iseloomulikest isiksuseomadustest.

Tabel 9. Juhi ja tema juhendatavate müügitulemuse seos

Juht nr	DISC pofiil	Juhi-kogemus ettevõttes (a)	Juhendatav ettevõttes (a)	Keskm. tulemus	Juhendatava müügitulemus ettevõttes	Juhi mõju müügitulemusele
1	I-S	4	1	800	1600	Mõnevõrra
2	D-I	8	3	2000	1600	Mõnevõrra
3	D-I	2	1	800	600	Mõjutab
4	D-C	5	2	1600	3900	Mõjutab
5	D-I	11	2	1600	3500	Mõnevõrra
6	D-I	5	2	1600	2300	Ei mõjutanud
7	D-I	5,5	2	1600	2300	Ei mõjutanud
8	D-I	5	1	800	1600	Mõnevõrra

Juht nr	DISC pofiil	Juhi-kogemus ettevõttes (a)	Juhendatav ettevõttes (a)	Keskm. tulemus	Juhendatava müügi-tulemus ettevõttes	Juhi mõju müügi-tulemusele
9	D.I	7	1	800	400	Ei mõjutanud
10	D-I	8	2	1600	3500	Ei mõjutanud
11	I-C	2	2	1600	3600	Mõnevõrra

Allikas: autori koostatud juhtide ja juhendatavatega tehtud intervjuude põhjal.

Tabel 9 koondab erinevaid muutujaid, mis on olulised juhi tööstiili ja tema juhendatava müügitulemuste vahelise seose analüüsimiseks. Juhi kogemus ettevõttes tähistab aastaid, kui kaua konkreetne juht on ettevõttes Southwestern Advantage töötanud. Juhendatav ettevõttes kirjeldab, mitu aastat konkreetne juhendatav on ettevõttes töötanud. Keskmine tulemus näitab, milline oli keskmine müügitulemus vastava aasta juhendatavate tudengite seas (esimese, teise, kolmanda aasta tudengite seas). Tudengi tulemus müügi-ettevõttes Southwestern Advantage tähistab konkreetse tudengi müügitulemust 2018. aasta suvel. See on toodud ühikutes, mis tähendab, et 1 ühik = 7,5 dollarit kasumit tudengile endale. Juhi mõju müügitulemusele toob välja konkreetse tudengi vastuse poolstruktureeritud intervjuus esitatud küsimusele: „Kui palju mõjutas Teie juhendaja eestvedamisstiil Teie müügitulemust?”

Tabelist 9 on näha, et enamus juhendatavaid vastas, et nende juhi DISCi mudelist tulenev profiil mõjutas nende müügitulemust eelmisel suvel mõnevõrra. Selle all mainiti ka juhupoolset suunamist ja visiooni loomist. Alla poole juhendatavatest arvasid, et nende juhi isiksuseomadusest tulenev profiil ei mõjutanud nende müügitulemust.

„Ei usu, et see mängis rolli, sest tegelikult oli ikkagi kõik minu enda teha. See, et tema juhendas, ei mänginud minu arvates rolli, sest mina ise saan aru, et ma olen tegelik vastutaja.” (T9, intervjuu)

Vaid kaks tudengit väitsid, et juhi isiksuseomadustel oli nende tulemustele otsene mõju. Seega võib väita, et DISCi profiilist tulenev juhi käitumine pigem ei mõjuta või mõjutab

mõnevõrra ehk vähesel määral juhiga otseselt koos töötava tudengi müügitulemusi. See on siiski iga töötaja enda teha, kui hea müügitulemuse ta perioodi lõpuks saavutab.

Selleks, et luua seoseid teoreetilise ning empiirilise osa vahel ning anda parem ülevaade uurimistulemustest, koostas antud bakalaureusetöö autor põhitulemuste võrdluseks alljärgneva tabeli number 12, mis on lisatud lisadesse.

Kõik juhid väitsid või vähemalt lootsid, et neil on olnud juhendatavatele positiivne mõju – et tänu nendele ollakse palju saavutanud ning osatakse ka rohkem unistada.

„Ma arvan, et osasid olen mõjutanud 100% ja osasid natuke vähem, kellel ei ole nii hea suvi olnud. Kokkuvõttes on kõik saanud ma arvan mingisuguse positiivse mõju, sest nad saavad aru, et on vaja pingutada. Avaldub selles, et nad usuvad endasse võibolla rohkem või saavad aru, et elus on võimalik rohkem saada.” (J1, intervjuu)

„Kindlasti olen mõjutanud, sest silm särab ja saad tagasisidet. Elus läheb hästi ja siis kui nad sinuga räägivad, siis ütlevad sulle aitäh. See on lahe minu töö juures, et noored saavad tulemusi ja tänavad ja üldse, tunnen, et olen aidanud neil midagi teha või saavutada. Mõlemad teevad parimaid tiime, auhinnareisid, palju parimaid müügiinimesi. Ma loodan, sest tunne vähemalt on positiivne.” (J2, intervjuu)

Siin võib näha seost Kotteri (2013) mõttega, et eestvedamine on seotud visiooni kujundamise ja tulevikuga. Samuti mainisid kõik juhid, et neil on enda grupiga sarnane visioon ja väärtused ning iga juht jagab “meie visiooni” kogu grupiga. Juhendatavad lisasid, et ühise grupi visiooni kujundamiseks on nad koos grupiga teinud nn visiooniplakatit. Juhid on pannud neid suuremalt mõtlema, tekitanud positiivse mõttemaailma ja loonud standardid. Mainiti ka, et juhid on aidanud juhendatavate probleeme lahendada ja julgemaks saada. Üle poolte intervjuueeritud juhtidest väitis, et nende praegune eestvedamisstiil on kujunenud nii loomuliku ande, suure lugemuse kui ka seminaridel osalemise kombinatsioonina. Alla poole juhtidest (3) väitis, et oskus juhtida on pigem kaasasündinud anne. Üks juhtidest väitis, et tema eestvedamisstiil tuleneb praktikast. Mitte ükski juhtidest ei väitnud, et hetkel kasutatav eestvedamisstiil on nende jaoks kõige parem. Seega võib järeldada, et selles müügiorganisatsioonis on

juhid väga arengule suunatud ning keegi ei arva, et konkreetselt tema eestvedamisstiil on parim. Töötajatega tehtud intervjuude tulemused näitasid, et kolmandik töötajatest ei osanud näha oma juhtides arenguruumi. Üks töötajatest mainis, et juht võiks olla parem kuulaja ning teine tõi välja, et juhil võiks olla parem plaan visiooni teostamiseks. See võib tuleneda juhi I-tüübi isiksuseomadusest, mis viitab võimele motiveerida, kuid reaalne planeerimine on nõrgaks kohaks.

Juhid esitasid erinevaid stsenaariume pingeolukordades toimetuleku kohta. Mõni oskab inimesi stressi olukorras häbistada, teine sulgub endasse ja delegerib ülesandeid, võib tegutseda mõtlematult, muutub närviliseks või väga enesekriitiliseks. Enamus juhte mainis, et nad oskavad stressiolukorras oma tundeid varjata. Lisaks kirjeldasid juhendatavad oma juhti stressiolukorras tõsisena, kamandajana, endasse sulgujana, paanikahoos või närvis inimesena. Intervjueeritud juhendatavad väitsid samas, et ei ole tegelikult kunagi näinud oma juhti stressiolukorras, sest juhid oskavad seda nende eest väga hästi varjata. See tuleneb jällegi töösuvele eelnevast ettevalmistusperioodist, kus pannakse paika reeglid ka juhtidele – ning üks reeglitest on, et juht peab olema parim eeskuju ega tohi teistele oma stressi välja näidata.

Juhid hindasid enda emotsionaalset intelligentsust 10 palli skaalal 5-9 punktiga. Kõik juhid mainisid, et see oleneb, kellega võrrelda. Paljud juhid, kes hindasid oma emotsionaalset intelligentsust 9 palliga, väitsid, et oskavad inimesi hästi lugeda, vahel isegi paremini kui juhendatavad ise.

„Oleneb, kellega ma võrdlen. Kui ma võrdlen maailma kõige kõrgematega või inimestega, kes mu ümber on, siis ütleks 9. Ma arvan, et see on üks mu tugevamaid oskuseid.“ (J1, intervjuu)

Lisaks sellele mainisid juhid, et nad on mitmetahulised. Kaks D-I tüüpi juhti väitis, et nad on lisaks inimsuhetele ja tulemustele orienteeritusele ka väga organiseeritud ja analüütilised. See kattub Sugermani väitega selle kohta, et iga juht peaks olema mitmetahuline, mis tähendab, et lisaks juhi tavapärasele inimtüübist tulenevatele isikuomadustele on juhil olemas ka teised omadused (Sugerman 2011: 12).

Juhendatavad hindasid oma juhi emotsionaalset intelligentsuse taset 6-10 punktiga, mis on kõrgem kui juhtide enda arvamus. Enamus juhtudel oli töötaja ja juhi arvamus sama, kuid oli ka olukordi, kus juht pidas enda emotsionaalse intelligentsuse taset kõrgemaks kui tema töötaja. Hinnang antud väitele sõltub paljuski sellest, kuidas konkreetne juht ise ennast näeb. Seega võib väita, et nii juhendatavad kui ka juhid hindasid oma emotsionaalse intelligentsuse taset küllaltki kõrgelt, mis võib tuleneda sellest, et inimestega töötamisel on tulnud lahendada mitmeid probleeme ning inimestevaheliste suhetega tegelemine on üks nende töö osasid.

Kõik 11 juhti väitsid, et nad on korduvalt oma töötajatega enda väärtusi jaganud. Samuti mainisid nad, et tegelevad igapäevaselt juhtimisalaste raamatute lugemisega ning jagavad õpitut ka juhendatavatega. Samuti pidasid kõik juhid oluliseks heade suhete ning usalduse loomist enda grupiga. Üks juhtidest mainis, et võiks olla parem heade suhete loomisel.

„Võiks ehitada paremaid suhteid inimestega. Võtta aega inimestega, et neid tundma õppida.“ (J11, intervjuu)

Alla neljandik juhtidest mainis, et nad peavad selles vallas veel arenema. Kõik juhendatavad väitsid, et nende juhil on olnud mingisugune mõju neile kui töötajale. Neli vastajat mainisid, et nende juht on kas väga hooliv, mõistev või hea kuulaja.

Empiirilise uurimuse tulemustes esines sarnasusi teoreetilises osas väljatooduga: D-tüübi esindajad mainisid palju otsekohesust ja tulemustele orienteeritust. C- ja S-tüüp mainisid protsesside haldamist ja süsteemsust. Neli D-I tüüpi juhti väitsid, et neil on tugev analüütiline mõtlemisvõime ja organiseeritus ning inimesed näevad neid tihti analüütikutena. Neli juhendatavat mainisid D-I tüübi puhul nõudlikkust ning kõrgeid standardeid. S-tüübi puhul toodi välja hea empaatiavõime. C-tüübi puhul rõhutati head organiseeritust ja läbimõeldud käitumist.

Alljärgnevalt on esitatud vastused töö esimeses pooles sõnastatud uurimisülesannetele.

DISC mudeli põhjal võib väita, et D ehk domineeriva profiiliga inimesed on väga tulemustele orienteeritud ning võistlushimulised. See tuli välja ka intervjuudest, kus mitmel korral mainiti, et D-profiiliga juhtidel on kõrged standardid ja eesmärgid ning nad ootavad seda ka oma töötajatelt. I ehk mõjutatava profiiliga inimesed on eeskätt hoolivad ja motiveerivad. See tuli välja ka analüüsi osas, kus selle konkreetse isiksuseomaduse puhul toodi domineerivate isikuomadustena välja hea empaatiavõime ja kuulamisoskus. Tänu sellele tundsid I-profiiliga juhid ka suuremat positiivset mõju oma töötajatele: nad lootsid, et tänu nendele on juhendatavad palju saavutanud ning hakanud suurelt unistama. S-profiiliga juhid on teoorias head planeerijad ning tegutsevad alati läbimõeldult. See joon tuli esile ka intervjuudes, kus nii juht kui ka juhendatav mainisid mitmel korral S-profiili puhul organiseeritust ja head süsteemide ning protsesside haldamist. C-profiil on kõige rohkem detailidele orienteeritud ning koostööaldis. Selle profiili puhul tuli teoreetilise käsitluse ja empiirilise uuringu vahel sisse teatav erinevus. Nimelt olid C-profiiliga juhi vastused konkreetsetele situatsioonidele küll kõige detailsemad, kuid koostöövalmidus töötaja seisukohalt niivõrd ei selgunud. Töötaja arvates oleks C-profiiliga juht võinud olla rohkem arvestavam ning vähem isekam. Sellist järeldust ei ole aga võimalik üldistada, kuna intervjuueeriti vaid ühte juhendatavat konkreetse juhi grupis. Töötaja vaatenurk võib tuleneda sellest, et konkreetne juht ei ole puhtalt C-profiili esindaja, vaid on kombinatsioon D-C, mis muudab D-profiili vähem korporatiivsemaks.

Analüüsides, milline on juhi isiksuseomadustest ja käitumisest tuleneva eestvedamisstiili mõju juhendatava müügitulemusele, võib väita, et otsene mõju juhendatava müügitulemusele puudub. See on bakalaureusetöö autorile endale üllatav, sest autor on varasemalt arvanud, et töötajate müügitulemus sõltub sellest, kui kompetentne juht ise on. Kuna töös ei käsitletud müügitulemuse suunajana juhi otsest kompetentsust, vaid DISCi profiilist tulenevat mõju, siis võib väita, et juhi isiksuseomadustel otsene mõju puudub. Seda kinnitasid ka intervjuu tulemused: enamus töötajatest väitis, et nende juhi eestvedamisstiili mõju nende müügitulemusele oli pigem vähene või puudus (tabel 8). Tasub aga meeles pidada, et Southwestern Advantage'i näol on tegemist müügiorganisatsiooniga ning iga töötaja edu sõltubki eeskätt tema enda panusest. Küll aga oleks edaspidi vajalik uurida juhi kompetentsust laiemalt ning

seda, kas ja kuidas mõjutab juhi staaž ja/või pidev eneseareng juhendatava müügitulemusi.

Analüüsides, milline on juhtide enda nägemus oma eestvedamisstiilist ja kuivõrd see erineb tema juhendatavate arvamuselt, saab väita, et teatav seos kahe osapoolte intervjuu vastuste vahel on olemas. See väljendus näiteks järgmiste intervjuus käsitletud teemade puhul: emotsionaalne intelligentsus ja DISCi mudelist tulenevad käitumise iseärasused. Nii juhendatavad kui ka juhid hindasid oma emotsionaalse intelligentsuse taset 6-10 punkti vääriliseks 10-punktilisel skaalal. Enamasti ühtis juhtide vastus juhendatavate omaga – välja arvatud ühel juhul, kui juhendatav hindas oma juhi emotsionaalse intelligentsuse taset ühe punkti võrra madalamaks. Samas võib välja tuua, et positiivse mõju tekitamist nägid rohkem juhid kui juhendatavad. Viimastest vastas enamus, et juhtide käitumise mõju nende müügitulemusele on olnud väike. Küll aga kattusid täielikult juhtide ja juhendatavate arvamus visiooni tekitamisest, mis on eestvedamise üks tunnuseid. Nimelt arvasid juhid, et nad on suutnud oma inimestes tekitada suuremat visiooni ning juhendatavad omakorda tundsid, et juhid on nende jaoks loonud standardeid. Märgatav erinevus oli aga eestvedamisstiili arenguvõimaluste nägemises. Võib väita, et juhendatavad ei osanud enamasti välja tuua juhi nõrkusi, kuid juhid olid oma nõrkustest teadlikud ning enesekriitilisemad.

Antud bakalaureusetöö tulemuste kokkuvõtteks koostas autor tabeli 12, kus autor toob välja, kui suurel määral antud bakalaureusetöö tulemused ühtisid teooriaga ning kui suur oli juhi DISC profiili mõju juhendatava müügitulemusele.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada, millised on DISCi mudeli järgi erinevate juhtide eestvedamisstiilid, kui suur on juhtide isiksuseomadustel mõju juhendatavate müügitulemustele. Teoreetiline osa keskendus juhi isiksuseomadustest tulenevate käitumismustrite kirjeldamisele. Samuti avati teoreetilises osas eestvedamisega seotud mõisted nagu mentorlus, eestvedamine, liider ja juht. Teoreetilisele osale tuginedes viidi töö empiirilises osas läbi kvalitatiivsed poolstruktureeritud intervjuud USA tudengiorganisatsiooni ja raamatute müümisega tegeleva ettevõtte Southwestern Advantage üheteistkümne müügijuhiga ning kaheksa juhendatavaga. Töö käigus esitatud uurimisülesanded said bakalaureusetöö käigus vastuse.

Bakalaureusetöö autor selgitas töö teoreetilises osas DISCi mudeli olemust, illustreerides seda omapoolsete lihtsustavate jooniste ning tabelitega. Lisaks andis töö autor põhjaliku kirjeldava ülevaate Sugermani kaheksatahulisest eestvedamismudelist, DISCi mudelist ning juhtimisega seotud sõnavarast. Teoreetiline baas võimaldas viia läbi empiirilise uurimuse, kus poolstruktureeritud intervjuude abil saadi ülevaade teoorias esitatud hüpoteeside paikapidavusest ettevõttes tegutsevate juhtide näol. Juhtide käitumisprofiili analüüsimiseks kasutati DISCi mudelit, mis on lihtne vahend inimese käitumise analüüsimiseks ning seekaudu ka tema juhtimiseks. DISCi mudel liigitab inimesed nelja isiksusetüüpi: D (domineeriv), I (mõjutatav), S (püsiv) ja C (järeleandlik). Enamikel inimestel on profiil kahe erineva domineeriva omaduse kombinatsioon.

Bakalaureusetöö autor uuris temaatilist kirjandust ning lõi seoseid eestvedamise ja juhtimise teoreetiliste käsitluste kohta. Töös on välja toodud erinevate mentorlust ja eestvedamist käsitlenud autorite seisukohad ning. Bakalaureusetöö olulisteks etappideks olid valimi ja selle suuruse määratlemine, teema olulisuse põhjendamine ning uurimisülesannete püstitamine. Selles ettevõttes toimub inimeste koolitamine ja mentorlus terve aasta vältel, kuid reaalne töö ning stressirohked situatsioonid, kus juhi isiksuseomadused tõenäoliselt kõige rohkem avalduvad, toimuvad eeskätt suvekuudel.

Kindlasti tasub järelduste tegemisel silmas pidada kultuurilise keskkonna erinevust ning seda, et lõviosa müügitööst toimub eestlaste jaoks võõras keskkonnas, nimelt USAs.

Bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada, kas konkreetse juhi eripärast tulenev eestvedamisstiil mõjutab juhendatavate müügitulemusi. Kaheksa töötajaga tehtud intervjuu põhjal võib väita, et ei mõjuta. Enamus juhendatavaid mainis, et juhi DISCi profiil mõjutab tulemusi vaid mingil määral. See viitab asjaolule, et müügiorganisatsioonides, kus inimese palk ja tulemus sõltuvad suuresti siiski temast endast, on eestvedava juhtimise eesmärgiks inimesi lihtsalt suunata ja neile avaramat maailmapilti kujundada. Töö tuleb konkreetsel inimesel siiski endal ära teha. Lisaks sellele mõistis bakalaureusetöö autor, et heade meeskondade kokkupanemiseks on vaja kaasata erinevat tüüpi inimesi, sest erinevad inimtüübid täiendavad üksteist ning nii on ka kommunikatsiooniprobleemid väiksemad.

Töö üks uurimisküsimustest oli välja selgitada, kas sarnase isiksuseprofiiliga juhid käituvad sarnaselt. Läbiviidud uurimuse tulemusena võib öelda, et oletus peab paika. Seda näitasid intervjuud nii juhtide kui ka juhendatavatega, kes avatud küsimustele vastates kinnitasid oma vastuste ning näiteks toodud olukordadega DISCi isiksuseomaduste ja eestvedamisstiilide teooria õigsust. D-I profiiliga juhtidel olid enamasti samasugused vastused erinevate situatsioonide lahendamisel. Eriti oli märgata D (domineeriva) profiiliga juhtide vastuste juures mitte liigset detailidesse laskumist. Samal ajal oli D-C profiiliga juhi vastused pigem detailsemad ning läbimõeldumad, mis on ka vastavale profiilile iseloomulik.

Antud teemapüstitus on asjakohane nii era- kui ka avaliku sektori tasandil, sest kompetentseid juhte on igas valdkonnas vaja. Isiksuseomaduste analüüsimine ja saadud teadmiste põhjal tegutsemine võimaldab juhtidel ja liidritel oma tööd paremini teha, efektiivsemaid meeskondi kokku panna ning neid ka edukamalt juhtida. Siinses bakalaureusetöös kasutatud DISCi mudeli võimalik nõrkus võib olla liigne raamides kinni olek, st mudelis on vaid neli erinevat näitajat, mida põhjalikumalt käsitletakse. Mudel ei pruugi olla piisavalt spetsiifiline ning näidata kõiki erinevate inimtüüpide tahke. Samuti ei võimalda kvalitatiivsete poolstruktureeritud intervjuude läbiviimine anda käitumismustritest piisavalt suurt ülevaadet. Väheste arvu juhtide intervjuu (11)

põhjal ei saa teha üldistusi suurema valimi, nt suurettevõtete ja avaliku sektori juhtide kohta. Bakalaureusetöö tulemused on tingitud konkreetse müügiorganisatsiooni spetsiifikast, kultuurilisest keskkonnast ning hooajalisusest.

Antud teemat saaks DISCi mudelile tuginedes ka edasi uurida, võttes fookusesse nt juhendatavad ning uurides, kuidas oleks konkreetseid isiksusetüüpe kõige efektiivsem eestvedada. Bakalaureusetöö autor saab aga intervjuudest selgunud tulemusi oma igapäevases töös eestvedajana ära kasutada. Täpsemalt öeldes oskab bakalaureusetöö autor järgneva(te)l suve(de)l raamatumüügis tekkivates stressiolukordades teadlikumalt tegutseda. Stressiolukordades käitumise oskused, oma tugevuste ja nõrkuste teadvustamine vastavalt oma DISCi profiilile ning nende omaduste õigetal hetkedel ära kasutamine ei ole autorile kasuks mitte ainult raamatumüügis, vaid ka tulevases elus juhi rolli asudes. Samuti mõistis töö autor, et heaks juhiks olemisel on oluline arendada endas kui juhis empaatiavõimet, sest vaid nii on võimalik töötajaid mõista. Antud töö tulemusi on võimalik kasutada ka igapäevaelus inimestega suhtlemisel, näiteks ülikoolis rühmatööde tegemisel. Kui näiteks rühmatöös satub juhi rolli täitma D-I-tüüpi juht, siis sellise juhi tugevusteks on eesmärkidele orienteeritus, otsekoheus, ausus, motiveeritus ja hoolivus. Samas on D-I juhi puhul nõrkustena välja toodud vähene süstematiseeritus ja organiseeritus, mistõttu võiks konkreetne juht süsteemide loomise ja nt tabelite koostamise delegeerida selles valdkonnas asjatundlikumale meeskonnakaaslasele. See on üks kompetentse juhi tunnuseid, mis selgus ka käesolevas bakalaureusetöös – oskus võtta arvesse konkreetse töötaja eripära, jagada tööülesandeid vastavalt töötaja tugevustele ning suurendada meeskonnas omavahelist koostööd.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Authentic Leadership (HBR Emotional Intelligence Series). (2018). Salvestatud 23. detsember 2018, <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE3OTg4MjVfX0FO0?sid=702a9c45-42c7-4588-8761-8cc351f31861@pdc-v-sessmgr06&vid=4&format=EB&rid=1>
2. Barnett, N. (2017). Why authentic leadership is more important than ever. *Special Topics*, 4.
3. Carducci, B. J. (2009). The Psychology of Personality: Viewpoints, Research, and Applications. John Wiley & Sons.
4. DiSC Profile - What is DiSC? The DiSC personality profile explained. Salvestatud 22. aprill 2019, DiSCProfile.com website: <https://discprofile.com/what-is-disc/overview/>
5. DSpace. Otsi. Universitas Tartuensis. Retrieved from <https://dspace.ut.ee/discover?scope=%2F&query=DISC+personality&submit=>
6. Forsyth, B., Davis, H. C., Mitchell, B., & Fryer, R. A. (2016). DISCflex Leadership/Team Performance Model (DLTPM)TM. *Journal of Organizational Psychology*, 16(2), 75–87.
7. Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I.-S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324–333. <https://doi.org/10.1037/apl0000274>
8. Fuqua, R. M., & Bryan, J. (2017). The Psychology of Leadership Selection: DiSC Results and Leadership Success in Health Care. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 4(10). <https://doi.org/10.14738/assrj.410.3136>
9. Jeffrey Sugerman. (2009). Using the DiSC® model to improve communication effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, (3), 151. <https://doi.org/10.1108/00197850910950952>

10. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
11. Kask, K. (2013). TÖÖTAJATE OOTUSED JUHTIDE ISIKSUSEOMADUSTE SUHTES. 62.
12. Keating, K. (2012). Mentorship of Hospitality Management students during work-integrated learning. 16.
13. Kellermann (2004). Bad leadership: What it Is, how it Happens, why it Matters. Harvard Business Press. 301.
14. Kibourt, P.M. (2004). Management vs. Leadership, The Physican Executive. 5.
15. Kotter, J. P. (2013, jaanuar 9). Management Is (Still) Not Leadership. *Harvard Business Review*. Salvestatud <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>
16. Llopis, G. (2013). The Most Successful Leaders Do 15 Things Automatically, Every Day. Salvestatud 20. aprill 2019, Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2013/02/18/the-most-successful-leaders-do-15-things-automatically-every-day/>
17. Lounsbury, J., Sundstorm, E., Gibson, L., Loveland, J., Drost, A. Core Personality Traits of Managers. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, pp. 19. <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.utlib.ut.ee/doi/pdfplus/10.1108/JMP-03-2014-0092>
18. Lykourantzou, I., Antoniou, A., Naudet, Y., & Dow, S. P. (2016). Personality Matters: Balancing for Personality Types Leads to Better Outcomes for Crowd Teams. *Proceedings of the 19th ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work & Social Computing - CSCW '16*, 259–272. <https://doi.org/10.1145/2818048.2819979>
19. Maasik, K. (2017). JUHTIMISSTIILIDE JA ISIKSUSEOMADUSTE VAHELISTE SEOSTE VÕRDLUS TTÜ INFOTEHNOLOOGIA NING MAJANDUSTEADUSKONNA ÜLIÕPILASTE NÄITEL. 48.
20. Matthews, G., Deary, I. J., & Whiteman, M. C. (2003a). *Personality Traits*. Cambridge University Press.
21. Marsiglia, A.J. (2009). The relationship between leadership and personality.

- <http://lead-inspire.com/Papers-Articles/Leadership-Management/Relationship%20Between%20Personality%20and%20Leadership.pdf>
22. Mentorship as leadership - ProQuest. (1998). Salvestatud 22. detsember 2018, <https://search.proquest.com/openview/0c08b4decd1727a43c0d42449f537911/1?pq-origsite=gscholar&cbl=25167>
 23. Michalcea, A. (2013). Leadership, personality job satisfaction and job performance. *Procedia- Social and Behavioural Sciences*, 443-337. [https://www.sciencedirect-com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S1877042814023787](https://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S1877042814023787)
 24. Mis on Southwestern Advantage? | www.sw.ee. (2018). Salvestatud 22. detsember 2018, <https://southwestern.ee/programm/mis-on-southwestern-advantage-eesti/>
 25. Moorman, R. H., & Grover, S. (2009). Why Does Leader Integrity Matter to Followers? An Uncertainty Management-Based Explanation. 5(2), 14.
 26. Pilt, M. (2010). Sissejuhatavalt kvalitatiivsest uurimistööst ja internetist, 71. https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/14841/kvalitatiivne_uurimistoo_interne_tifoorumid.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 27. Sârbescu, P., & Boncu, A. (2018). The resilient, the restraint and the restless: Personality types based on the Alternative Five-Factor Model. *Personality and Individual Differences*, 134, 81–87. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.06.002>
 28. Shalka, T. R. (2017). The impact of mentorship on leadership development outcomes of international students. *Journal of Diversity in Higher Education*, 10(2), 136–148. <https://doi.org/10.1037/dhe0000016>
 29. Slowikowski, M. K. (2005). Using the DISC Behavioral Instrument to Guide Leadership and Communication. *AORN Journal*, 82(5), 835–843. [https://doi.org/10.1016/S0001-2092\(06\)60276-7](https://doi.org/10.1016/S0001-2092(06)60276-7)
 30. Storey, J., Hartley, J., Denis, J.-L., Hart, P. 't, & Ulrich, D. (2016). *The Routledge Companion to Leadership*. Taylor & Francis.
 31. Sugerman, J. (2011). The 8 Dimensions of Leadership: DiSC Strategies for Becoming a Better Leader. Berrett-Koehler Publishers.
 32. Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu Ülikooli Kirjastus, 446.
 33. White, L. (2006). A Fresh Look at Followership: 17.

34. Wubbe, E. (2017). Leadership and Mentorship: Hand in Hand. *Secured Lender*, 73(7), 102.
35. Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava ettevõtte Southwestern Advantage juhtidele

Tabel 10. Intervjuu kava juhtidele teoreetilise osa põhjal

Alustavad küsimused	1) Milline on Teie vanus/sugu? 2) Kui kaua on töötanud ettevõttes <i>Southwestern Advantage</i> ? 3) Kui kaua on Teil olnud üldine juhikogemus ja juhikogemus ettevõttes <i>Southwestern Advantage</i> ?
I teema: eestvedamisega seotud mõisted ja nende erinevused	4) Kuidas valite töötajaid enda gruppi? Millised omadused on töötajate juures kõige olulisemad? Kas usute, et Teil on oma inimestega, kellega töötate ühised väärtused ja visioon? Kuidas need luua? 5) Kui võrd tunnete, et olete tekitanud positiivset mõju oma grupi esimese aasta tudengitele? Milles see positiivne mõju avaldub?
II teema: eestvedamisstiil ja selle areng	6) Kuidas on Teie eestvedamisstiil välja kujunenud, miks arvate, et selline stiil on Teile kõige parem? Kas pigem on see loomulik instinkt või tuleneb see näiteks lugemusest ja eneseharimisest? 7) Millised on Teie eestvedamisstiili tugevused ja nõrkused? 8) Millistes olukordades tunnete enda eestvedamisstiilis arengut? 9) Kuidas olete aastate jooksul oma juhtimiskompetentsi arendanud?
III teema: isiksuseomadused	<i>Konkreetses olukorras käitumine (1)</i> <i>Kellegil first yearidest on emotsionaalselt väga raske ning tal tekib tahe soov koju minna. Samal ajal on aga grupis veel pingelisi olukordi- nimelt ei ole inimeste vahel hea läbisaamine ning tundub, et ka mõnedki teised tudengid tahavad koju minna. Kuidas sellises olukorras käituksite? Miks? Kas selliseid olukordi on varem ette tulnud?</i>
IV teema: Eestvedamistahud ja nende	10) Kui palju võtad inimestega töötades/coachides arvesse konkreetse isiku eripära?

võrdlus	<p>11) Kuidas tegelikult aru saada, milline on töötaja eripära?</p> <p>12) Kuidas saada aru töötaja ootustest?</p> <p><i>Konkreetses olukorras käitumine (3) : Keegi manageridest (vähemalt teist korda Ameerikas raamatuid müüv tudeng) seab kahtluse alla Teie kui juhi kompetentsuse ning soovib suvel müügiorganisatsioonis juhtimist ise üle võtta. Kas sellist olukorda on Teil ette tulnud? Kuidas käituksite?</i></p>
V teema: emotsionaalne intelligentsus	<p>13) Kuivõrd heaks skaalal 1-10 hindate oma emotsionaalse intelligentsuse taset? Miks?</p> <p><i>Konkreetses olukorras käitumine: Teil ei ole grupis kaks first yeari (esimese aasta tudengitest) viimased nädala aega mitte midagi müünud. Kuidas käitute? Miks nii teeksite?</i></p>
VI teema: Autentne eestvedamine	<p>14) Kuivõrd oluline on Teie jaoks heade suhete hoidmine ja sotsiaalsete väärtuste loomine enda grupiga? Miks?</p>
VII teema: DISCi mudel	<p>15) Milline on Teie DISCi eestvedamisstiil?</p>

Allikas: autori koostatud

Lisa 2. Intervjuu kava Southwestern Advantage töötajatele

Tabel 11. Teoreetilisest osast tulenev intervjuu kava juhendatavatele

Alustavad küsimused	<p>Kui vana Teie olete?</p> <p>Sugu: mees/naine</p> <p>Kui kaua olete töötanud ettevõttes <i>Southwestern Advantage</i>?</p> <p>Milline oli Teie müügitulemus ühikutes?</p>
I teema: eestvedamisega seotud mõisted ja nende erivevused	Kuivõrd on Teie juhil olnud positiivne mõju Teile?
II teema: eestvedamisstiil ja selle areng	Millised on Teie juhi tugevused ja nõrkused?
III teema: isiksuseomadused	<p>Kuidas kirjeldaksite (oma juhti) juhina?</p> <p>Kuidas käitub Teie juht stressiolukorras?</p> <p>Konkreetses olukorras käitumine:</p> <p><i>Kellegil first yearidest on emotsionaalselt väga raske ning tal tekib tahe soov koju minna. Samal ajal on aga grupis veel pingelisi olukordi- nimelt ei ole inimeste vahel hea läbisaamine ning tundub, et ka mõnedki teised tudengid tahavad koju minna. Kuidas Teie juht sellises olukorras käituks? Miks?</i></p>
IV: eestvedamistahud ja nende võrdlused	<p>Kuivõrd arvestab juht Teie eripära coachimisel ning Teie arengusse panustamisel?</p> <p><i>Konkreetses olukorras käitumine :</i></p> <p><i>Keegi manageridest (vähemalt teist korda Ameerikas raamatuid müüv tudeng) seab kahtluse alla Teie juhi kompetentsuse ning soovib suvel müügiorganisatsioonis juhtimist ise üle võtta. Kuidas Teie juht selles olukorras käituks?</i></p>
V: Emotsionaalne intelligentsus	<p>Kuivõrd heaks hindaksite enda juhi emotsionaalse intelligentsuse taset skaalal 1-10? Miks?</p> <p><i>Konkreetses olukorras käitumine:</i></p> <p><i>Teil ei ole grupis kaks first yeari (esimese aasta tudengitest) viimased nädala aega</i></p>

	<i>mitte midagi müünud. Kuidas käituks Teie juht? Miks Te nii arvate?</i>
VI: Autentne eestvedamine	Intervjuus puudusid selle teema kohta küsimused töötajatele
VII: DISC mudel	Kuivõrd olete tundnud konkreetse juhi puhul ... lähenemist? (DISCi profiili kirjeldus) Kuidas selline lähenemine Teid tundma pani? Kuivõrd mängis Teie müügitulemuse saavutamisel rolli juhi DISCi profiilist tulenev isikupära?

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Teoreetilise ja empiirilise osa kokkuvõte

Tabel 12. Koondtabel teoreetilise ja empiirilise osa kohta

Juht nr	DIS C profiil	Juhi mõju juhendatava müügitulemus	Teemaplokk	Teoreetilise osa põhitulemused	Empiirilise osa põhitulemused	
					Juhid	Juhendatavad
1	I-S	mõnevõrra	Eestvedamised erinevad käsitletud ja nende erinevused	juht – planeerimine, töö tulemuslikkus liider – visioon ja tulevik eestvedamine – isiksuseomadused visioon, tulevik. mentorlus – positiivne mõju	Positiivne mõju grupile – mentor Sarnane visioon ja väärtused – liider	Liidritel on olnud positiivne mõju On loonud standardid
2	D-I	mõnevõrra	Eestvedamisstiil ja selle areng	Organisatsiooni edukus sõltub sellest, kui edukas ja kompetentne on juht Juhtide arendamine on keeruline protsess	Lugemuse, eneseharimise tulemusena Loomulik instinkt	Parem kuulaja, parema visiooniga
3	D-I	mõjutab	Isiksuseomadused	Isiksuseomadused mõjutavad juhtide käitumist. Juhendatavatele meeldib, kui juht ei ole vaid tööle fookuseeritud ning on valmis neid kuulama.	Stressi olukorras häbistab, sulgub endasse ja delegerib Närviline või enesekriitiline Oskab tundeid varjata	Stressiolukorras juht – kamandaja, närvis Juhid oskavad oma stressis olekut varjata
4	D-C	mõjutab	Eestvedamistahud ja nende võrdlus	Iga juht peaks olema mitmekülgne (8tahuline mudel)	Juhid on mitmetahulisused: leidub erinevaid omadusi	Ei osanud kommenteerida

5	D-I	mõnevõrra	Emotsionaalne intelligentsus	Inimese võime jälgida nii enda kui ka teiste tundeid ja emotsioone ning selle teadmise põhjal juhendada teiste mõttemaailma ja käitumist	Hindavad oma emotsionaals et intelligentsus t kõrgelt (5-9p 10p skaalal)	Juhi emotsionaal set intelligentsu se taset hindavad 6-10p
6	D-I	ei mõjutanud				
7	D-I	ei mõjutanud				
8	D-I	Mõne võrra	Teemaplokk	Teoreetilise osa põhitulemused	Empiirilise osa põhitulemused	
					Juhid	Juhendatavad
9	D-I	Ei mõjutanud	Autentne eestveda- mine	Autentne juht jääb iseendaks ning tegeleb pidevalt enesearenguga. Selline juht teadvustab rohkem endale oma väärtusi ning käitub vastavalt	On enda töötajatele oma väärtusi ja visiooni jaganud Enesearengu raamatute lugemine, konverentsid Heade suhete hoidmine on ülioluline	Juhil on olnud mingisugune mõju neile kui töötajale Juht on vastavalt kas väga hooliv, mõistev või hea kuulaja
10	D-I	ei mõjutanud	Erineva profiiliga eestvedamiss tiil ja töötajate arvamus	D – domineeriv, võistlushimuline, eesmärkidele orienteeritud. I – veenev, hooliv ja sõbralik. S – stabiilne, lojaalne, läbimõtlev ja pühendunud. C – järeleandlik, detailne, koostööaldis	D – otsekohene ja tulemustele orienteeritud C ja S – protsesside haldamine ja süsteemsus	D-I – nõudlik ning kõrged standardid S – hea empaatiavõi mega C – hea organiseerit us ja läbimõeldud tegutsemine
11	I-C	mõnevõrra				

Allikas: autori koostatud, bakalaureusetöös tehtud intervjuude ja järgmiste uuringute põhjal: Kotter, 2013; Lousbury, 2016; Wubbe, 2017; Shalka, 2017, Matthews & Deary & Whitemann 2003; Sugerman & Scullard & Wilhelm 2011; Forsyth & Davis & Mitchell & Fryer 2016.

SUMMARY

LEADERSHIP IN SOUTHWESTERN ADVANTAGE BASED ON LEADERS' PERSONALITY TRAITS

Elizabeth Truve

In more developing world and organizations with more members a good leadership plays an important role in our society. Although, sometimes it is hard to lead people and give them good instructions. It is because of the different needs of team members and they may even have different cultural backgrounds which means that every person needs to have a different kind of mentoring. In order to lead people well, a great leader needs to know it's own personality traits and it's strenghts and weaknesses. The interest in this topic came from the author of the thesis by selling books door- to door in the United States with the company called Southwestern Advantage for the past two summers. The author had to be an organizational leader for 11 people in the summers of 2017 and 2018. The experience itself was good but not everything went as good as she expected because she did not have too much knowledge about how to be a better leader and use one's strenghts of her personality traits to lead more effectively. She had taken also DISC personality test and she thought that it would be a good idea to use this assesment tool also in her reasearch paper. This thesis is based on a qualitative analysis which means that the author of the thesis interwieved 11 sales leaders and 8 employees from each leaders' group. Some employees worked together with multiple leaders that is why the author of the thesis could ask about multiple leaders at the same time.

The company that the sales leaders and their employees are working is called Southwestern Advantage which was established in 1865 and which is the same company that the author has been working as an independent contractor selling educational books in the summertime. The sales leaders have been in business at least three years and they all have an experience in leading at least 10-20 people sales organizations which consist of

different students from different cultural backgrounds such as Estonia, Latvia, Lithuania, Poland and Slovakia. The goal of this research paper is to give an overview of different leadership styles and synonyms such as mentoring, leader, manager and etc. In addition, the author gives an overview of different personality trait concepts such as DISC, Big Five, 8 dimensions of leadership etc. Before starting with the thesis, the author also defined different goals that are associated with this research paper.

- 1) give the reader an overview of different DISC personality traits;
- 2) give an overview of different behaviors of different kinds of leaders;
- 3) compose connections between different kinds of theoretical research of different authors;
- 4) analyse if the leaders' point of view about their personality and behaviour matches with the one that the employee is describing;
- 5) analyse if there is any correlation between the leaders personality traits, behaviour and the employee's sales results

The topic itself has been researched before, although not many people, especially in Estonia and in universities have not researched this topic based on DISC- strategy which is a great assessment tool for people's behaviors. It is a very easy tool that divides people into four different categories- dominance which means that these people are driven, very honest and they have their own strong opinion on world. I represents influence which means that these leaders are really sociable and they always have a positive energy around them. S represents steadiness which refers to people that are really patient and stable. Conscientious people that represents C people are more of analytical and logical. They do not make emotional decisions. All of the sales leaders who participated in the interviews had done DISC personality assessment test before. That is why the author of the thesis did not carry on any extra test to assess leaders' personality

The author carried out 11 different interviews with the leaders of which 7 were men and 4 woman. The age of the leaders' varied from 22 to 33 and their leadership experience varied from 2,5 years to 13,5 years. Seven of leaders' profile was D-I (dominant- influence), one leader had a profile of I-S (influence- steadiness); one of the sales leaders was representing I-C (influence, conscientious) and one leader had a profile of D-C (dominant-

conscientious). The employees working background varied from 1,5 years to 3,5 years in *Southwestern Advantage*. That means that a lot of the people that were interviewed are quite experienced leaders. The author also indicates that leaders have a 8 dimensional leadership style which consists of pioneering, energizing, affirming, inclusive, humble, deliberate, resolute and commanding styles. The author gives an overview of all of them. The goal of the reaseach paper is to find out how different types of leaders use their potential to mentor people and how this has had an impact of the employee's sales results.

Firstly, the analysis of the interviews showed that most of the leaders who had the same DISC personality profile (D-I) did answer to the interview questions mostly the same way. That means that the author gave all of them to solve 3 stressful situations that is connected to ther job. D-I profile leaders solved mostly the stressful situations same way that means with answering they did not go into too much details, whereas leader that represented D-C profile was more into details. It is because C- type of people should according to the theoretical part be more into details and logical. Also the author noticed that a lot of the leaders have tried to improve their weaknesses into their strenghs. For example a representative of I-S mentioned that she used to be less analytical and organized than she is now, so she changed her behaviour style from D-I to I-S. A lot of the leaders told that their leadership skill is developed through experience and reading and seminars.

Secondly, the analysis showed that the leaders saw themselves quite the same as the employees. That means that if the author asked from the leaders about their strengths and weaknesses then most of the times the description was the same by the leader and an employee. It is because the employees and their leaders have a good trust and connection with each other and they spend a lot of time together and that is why it is easy for both of them to see the leaders in the same way. A lot of the times it was hard for employees to think about their leaders' weaknesses because in front of them the leaders had never shown out their frustration.

Thirdly, the author realised that there is mostly no correlation between the leaders' personality traits and the employee's sales results in this organization. Most of the employees said that there was no correlation at all or if there was then it was so little. The author of the thesis received an answer from the employees multiple times that their sales

result was up to them because sales is the kind of job that people need to do the work for themselves and nobody can not do it for them.

All of the results described before will help the author in her future everyday life and will help her to become more aware of her own strengths and weaknesses as a leader. In addition, she will know how to handle stressful situations as a leader in the Southwestern Advanatge company. The results of the thesis could be used in different types of fields for exapmle in the university while doing group work. Somebody always has to be a leader for the group. If the leader of the group knows her or his strengths he or she can use them to be a better leader and he or she could delegate her or his weaknesses to somebody else in the group who is more competent. Nevertheless, a reader has to have a critical thinking about the results of this thesis because this is a very specific organization in a different cultural backfround fom Estonia and also DISC assessment test may not be very specific for the analysis since it only has 4 different categories for assessment. Also the results can not be generalized about for example public secor leaders since the thesis and interviews were carried out in a sales organization.

Lihthitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Elizabeth Truve,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihthitsentsi) minu loodud teose

JUHI INDIVIDUAALSETEST ERIPÄRADEST TULENEV EESTVEDAMINE
ETTEVÕTTE SOUTHWESTERN ADVANTAGE NÄITEL,

mille juhendaja on Anne Reino,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi
DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihthitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Elizabeth Truve
13.05.2019